

L'ÉMOTION DE L'ENTREPRISE ET LE PILOTAGE ÉMOTIONNEL DES ORGANISATIONS



PRÉAMBULE

Questionner les émotions, s'intéresser aux sensations, envisager que l'entreprise puisse être traversée, comme l'individu, par ses propres émotions. Ce sont les terrains de réflexion et d'expérimentation sur lesquels a travaillé un groupe de coachs chercheurs.

Un contexte

Le Centre International du Coach (CIC), centre de formation au métier de coach, contribue depuis 2005, année de sa création, à la reconnaissance du métier de coach professionnel. Pour enrichir son offre de formation (coach professionnel individuel et d'équipe certifié Qualité Iso 9001:2008), il intègre un Laboratoire de recherche appliquée dont les travaux nourrissent la réflexion et les pratiques, à partir des dernières innovations, et ce afin d'améliorer constamment les pratiques du métier. Constitué de professionnels du coaching et ouvert à tous les coachs, formés ou non par le CIC, il a permis d'explorer les thèmes de « *l'intuition et la créativité au service du coaching* », du « *coaching social* », du « *coaching inter et multiculturel* » et du « *coaching 2.0* ».

De l'innovation

Ce Laboratoire de recherche a adopté en mars 2016 une nouvelle approche inspirée du concept Jugaad – ou innovation frugale –, pour faire naître des réponses réellement innovantes plutôt que de simplement répondre à une problématique posée, comme c'était le cas auparavant. L'engouement pour cette méthode inédite s'est traduit par la participation de plus de 45 coachs/chercheurs à pas moins de 620 heures de réflexions partagées. La présentation du fruit de ces réflexions et expérimentations d'abord aux 11^e Estivades de septembre 2017, rencontre annuelle entre coachs professionnels, puis sous la forme d'un livre blanc (paru le 16 mars 2018), a ouvert la voie à un passionnant

terrain d'exploration et vu l'émergence de nouvelles pratiques très prometteuses en matière de coaching.

La première idée d'un coaching mutualisé et solidaire dit « *coaching suspendu* » a pris forme notamment avec une initiative lancée au Togo par David Pillon (coach certifié par le CIC il y a douze ans et ayant créé des « *MasterClass Atelier du Coach* » à Abidjan en Côte d'Ivoire et à Lomé au Togo), en partenariat avec le cabinet Jethro Smart Consulting. Aussi, face à la situation inédite que nous traversons avec l'épidémie de coronavirus, une initiative de séances de coaching gratuites (flash coaching de 30 min par téléphone) a été proposée aux personnes ressentant le besoin d'être épaulées. En échange de ce geste solidaire, les coachs participants bénéficient de supervisions collectives gratuites (flash supervision de 60 min en visio) animées par Valérie Ogier, co-fondatrice et dirigeante associée du CIC.

Une idée puissante

Une seconde idée émergente a conforté et guidé les coachs chercheurs dans leur travail : l'émotion DE l'entreprise. Dans un contexte marqué par un profond besoin de changement et d'évolution, le besoin « *d'expérimenter l'effet levier pour gagner en compétences* » (thème des 13^e Estivades en septembre 2019), et de développer davantage l'agilité du coach, a trouvé tout son sens dans l'approfondissement de la question du rôle des émotions de l'individu et de l'entreprise.

Deux groupes ont donc orienté leurs réflexions et expérimentations, l'un vers les sensations du coaché pour passer à l'action et l'autre vers le pilotage émotionnel des organisations pour relever les défis de l'entreprise.

Un ouvrage bilan et perspectives

Cet ouvrage présente le fruit de leurs réflexions, enquêtes et expérimentations.

Il s'adresse à toute personne engagée dans un processus de changement et, dans le cadre d'un accompagnement, aux coachs comme aux coachés. Il est destiné également aux cadres des entreprises qui doivent relever les défis de la gestion et du pilotage des ressources humaines.

Après avoir défini ce que sont les émotions, sensations, ressentis et autres sentiments (partie 1), nous verrons en quoi leur prise en compte aux niveaux individuel et collectif révèle des enjeux considérables pour l'accompagnement personnel et le développement des organisations (partie 2). Nous vous proposerons enfin quelques ressources et pistes pour développer une intelligence émotionnelle, favoriser une compétence émotionnelle individuelle et envisager de la relayer par un véritable pilotage émotionnel de l'entreprise (partie 3).

N.B. certains textes en italique indiquent les mots, phrases, expressions employés par les personnes interviewées ou les auteurs cités.

SOMMAIRE

| | |
|---|-------------|
| PRÉAMBULE | p.1 |
| ÉMOTIONS, SENSATIONS, RESENTIS ET AUTRES SENTIMENTS... DE QUOI S'AGIT-IL ? | p.3 |
| Définitions | |
| L'émotion | p.4 |
| La sensation, le ressenti, le sentiment | p.6 |
| Des synonymes ? Vraiment ? | |
| Différences et corrélations | p.7 |
| Et l'entreprise ? | |
| L'émotion de l'entreprise en 3 définitions... .. | p.8 |
| ... et quelques précisions | p.9 |
| POURQUOI S'Y INTÉRESSER ? DES ENJEUX POUR LE PILOTAGE DES ORGANISATIONS | p.12 |
| Les émotions de l'individu pour passer à l'action | |
| Une démarche progressive | p.13 |
| L'accompagnement coach/coaché | p.15 |
| Les émotions de l'entreprise | |
| Un " cocktail émotionnel " | p.16 |
| L'importance de prendre en compte les émotions | p.16 |
| Un exemple inédit à grande échelle : la crise sanitaire de 2020 | |
| Covid : le plein d'émotions | p.20 |
| Innovation et créativité au rendez-vous | p.23 |
| COMMENT Y PARVENIR ? OUTILS, ÉTUDES, OUVRAGES ET NOUVELLES TECHNOLOGIES DES RESSOURCES AU SERVICE DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE | p.26 |
| Comprendre les émotions | |
| L'intelligence émotionnelle | p.27 |
| Des analogies | p.29 |
| Un processus | p.30 |
| Une cartographie | p.31 |
| Une classification | p.33 |
| Questionner les émotions | |
| Des questions puissantes | p.34 |
| Une approche globale | p.34 |
| Un support visuel | p.35 |
| Les identifier et travailler sur la question des émotions | |
| Une roue des émotions | p.36 |
| Un champs lexical | p.37 |
| Cinq niveaux de conscience corporelle | p.41 |
| La réalité virtuelle | p.41 |
| Des solutions pour développer la compétence émotionnelle en entreprise | |
| Un " Care management " sur mesure : l'HINEI | p.45 |
| Quatre axes pour le pilotage émotionnel | p.47 |
| CONCLUSION | p.49 |
| BIBLIOGRAPHIE | p.50 |

ÉMOTIONS, SENSATIONS, RESSENTIS ET AUTRES SENTIMENTS... DE QUOI S'AGIT-IL ?

Nous sommes traversés quotidiennement, volontairement et involontairement, par toutes sortes de ressentis, de sensations, d'émotions et de sentiments. Nous ne cherchons pas toujours à les identifier, les distinguer et ne tentons pas de comprendre comment tout cela fonctionne. C'est précisément ce que nous allons faire dans cette première partie. Explications.



— Définitions —

L'ÉMOTION

Il existe plusieurs définitions de l'émotion, d'auteurs pas forcément en phase pour en donner une définition unique et communément admise, nous partons donc de celle du dictionnaire Larousse. L'émotion se définit par un trouble subi, une agitation passagère, causés par un sentiment vif de peur, de surprise, de joie, etc. C'est une réaction affective transitoire d'assez grande intensité, habituellement provoquée par une stimulation venue de l'environnement.

Six émotions primaires

Le psychologue américain Paul Eckmann, pionnier dans l'étude des émotions, en donne une définition plus précise et plus synthétique : une émotion est une réaction affective et physiologique passagère d'intensité plus ou moins forte, qui survient en réaction à un événement déclencheur.

Il a observé les expressions faciales dans diverses cultures et a dénombré six émotions primaires.

La joie

est liée à la satisfaction d'un désir, la réussite d'un projet important à nos yeux. C'est un état de satisfaction et de bien-être qui se manifeste par de la gaieté et de la bonne humeur. Elle booste l'énergie, la motivation et la confiance en soi.

La colère

est une réaction de protection, qui résulte d'une frustration, d'un sentiment d'injustice, de la rencontre d'un obstacle, voire de l'atteinte à son intégrité physique ou psychologique.

La peur

est une émotion d'anticipation. Elle est utile lorsqu'elle nous informe d'un danger, d'une menace potentielle ou réelle car elle nous prépare à fuir, ou à agir. Elle peut également être liée à une appréhension, et s'avérer alors soit stimulante soit bloquante.

La tristesse

est liée à une perte, une déception, un sentiment d'impuissance, un souhait insatisfait. Elle se caractérise par une baisse d'énergie et de motivation.

La surprise

est provoquée par un événement inattendu, soudain, en lien avec un changement imminent ou par une révélation allant à l'encontre de notre perception, de nos représentations. Elle est généralement brève, puis s'estompe ou laisse place à une autre émotion.

Le dégoût

correspondant à un rejet, une aversion physique ou psychologique envers un objet (nourriture...) ou une personne, perçus comme nuisibles.

Des émotions mixtes

Les émotions primaires servent de matériau de base à l'élaboration d'autres émotions dites secondaires ou encore mixtes. Par exemple, d'après Paul Eckmann, la honte est une émotion mixte, un mélange de peur et de colère (bloquée ou retournée contre soi). Autre exemple, l'amertume est un mélange de colère et de tristesse (teintée de déception et de sentiment d'injustice). Nous pouvons aussi citer la culpabilité, l'embarras, le mépris, la complaisance, l'enthousiasme, la fierté, le plaisir, la satisfaction, la honte, etc. Nous verrons dans la troisième partie que la psychologue Michelle Larivey propose une lecture ordonnée et éclairante de nos émotions en les classant en émotions simples, mixtes, contre-émotions et pseudo-émotions.

Un traitement d'information

Encore plus simplement, l'émotion suit le mécanisme suivant :

Réception d'une information > traitement de l'information > émotion.

Ce qui veut dire que cela se situe au niveau du traitement de l'information, donc de soi. Nous pouvons en déduire que nous avons un champ d'action possible concernant nos émotions. Nous ne pouvons pas en contrôler la survenue mais nous pouvons en moduler l'intensité et surtout adapter la réponse comportementale qui suit.

Une affaire de mouvement...

Ajoutons que de par son étymologie latine, l'émotion est une énergie qui met en mouvement (*emovere*, dont *e-* (variante de *ex-*) signifie « hors de » et *movere* signifie « mouvement ») et nous pousse donc dans une direction.

La colère,
un mouvement qui repousse
(poser des limites, défendre son espace vital)

La tristesse,
un mouvement de retrait, de ralentissement
(utile pour nous aider à lâcher nos attachements :
perte d'un proche, d'un projet)

Le plaisir/la joie,
ce qui nous fait avancer
(motivations, buts)

La peur,
un mouvement de recul
(utile en cas de danger pour se protéger dans un premier temps).

... et de boussole

Comprendre ses émotions agit un peu comme une boussole et nous indique la direction à suivre pour l'épanouissement (exemple : identifier une frustration nous permettra de prendre conscience que le chemin n'est pas le bon et qu'il faut rectifier la trajectoire).

Une énergie vitale

Dans la vie quotidienne, nous ressentons en permanence des émotions, agréables ou non, dans diverses situations lorsque nous sommes seuls, en relation avec nos amis, notre famille, nos collègues. L'émotion est légitime, elle traduit un ressenti et a une fonction utile. Elle n'est ni positive, ni négative.

Nous devons l'accueillir car c'est une énergie qui transporte de l'information :

Si nous ne l'accueillons pas,
la porte reste close et cette énergie va frapper plus fort pour se faire entendre ; elle ne s'en ira pas comme ça et ira jusqu'à demander au corps de porter l'information (maux, maladies, etc.)

Si nous l'accueillons,
l'information est transmise, cette énergie de transport repart aussitôt. L'émotion pourra se calmer et la situation être plus constructive.



LA SENSATION, LE RESENTI ET LE SENTIMENT

Parmi les synonymes les plus proches et les plus courants du mot émotion, nous trouvons : sensation, ressenti ou encore sentiment. Il est important de les définir ici afin d'en mesurer ensuite les différences et les corrélations.

La sensation

Le Larousse distingue deux aspects de la sensation. C'est un phénomène physiologique qui traduit, de façon interne chez un individu, la stimulation d'un de ses organes récepteurs (exemple : les sensations visuelles) et c'est aussi un état psychologique découlant d'impressions reçues et à prédominance affective ou physiologique (exemple : une sensation de bien-être).

Nous pouvons donc distinguer :

- les sensations que recueillent les organes spéciaux des sens : sensation gustative, olfactive, tactile, visuelle, auditive. Sensation de chaud, de froid ; sensation de faim, de soif ; sensation d'acidité, d'aigreur, d'oppression, de picotement ;
- les sensations dues à un état de conscience plus affectif qu'intellectuel, une perception immédiate d'un état physique ou moral : sensation agréable, délicieuse, exquise, enivrante, forte, subtile, vive ; sensations violentes ; sensation d'attente, de dégoût, d'écœurement, de fatigue.

En physiologie, la sensation est la première étape d'une chaîne d'événements biochimiques et neurologiques allant du stimulus énergétique d'un organe sensoriel à la perception. Plus largement, on peut dire que c'est une sorte de connaissance immédiate et intuitive, une intuition de quelque chose, qu'on ne peut vérifier ou qui n'existe pas encore.

Le ressenti

Toujours selon la même source documentaire, le ressenti est une impression liée à la manière dont on perçoit quelque chose, une situation. On exprime son ressenti.

Cela nous renvoie au verbe ressentir qui est le fait d'éprouver une sensation, un état physique, d'en être affecté de façon agréable ou pénible : ressentir une douleur. Ressentir les bienfaits d'une cure.

Éprouver telle disposition à l'égard de quelqu'un, de quelque chose, tel sentiment : ressentir une grande joie à l'annonce d'un événement. Être particulièrement affecté par quelque chose, éprouver, subir les effets de quelque chose (exemple : un pays qui ressent les contrecoups de la crise économique).

Le sentiment

Le sentiment peut être défini par la connaissance plus ou moins claire, donnée d'une manière immédiate (exemple : avoir le sentiment qu'on se trompe) ou bien par l'opinion, l'avis que l'on a sur quelque chose (exemple : je ne partage pas votre sentiment sur ce point) ou encore par la disposition à être facilement ému, (exemple : cet homme agit trop par sentiment). Mais celle qui nous intéresse est la suivante : c'est un état affectif complexe et durable lié à certaines émotions ou représentations (exemple : le sentiment amoureux, même si certains experts citent l'amour comme une émotion).



— Des synonymes ? Vraiment ? —

DIFFÉRENCES ET
CORRÉLATIONS

Sensations, émotions, ressentis et sentiments sont souvent considérés comme synonymes. Pourtant, la sensation est reliée plus ou moins directement aux perceptions des cinq sens (vue, ouïe, odorat, goût et toucher), tandis que l'émotion est un changement d'état d'âme, une réaction affective passagère et physiologique d'intensité plus ou moins forte, qui survient en réaction à un événement déclencheur. Elle provoque un ressenti plutôt éphémère. Le sentiment quant à lui convoque un ressenti plus durable. C'est un état affectif durable lié à certaines émotions ou représentations.

C'est le passage de la perception physique au niveau de la pensée. Le sentiment amoureux qui est un état durable se construit notamment à partir d'émotions ressenties comme la joie, l'enthousiasme ou le plaisir, qui elles-mêmes seront nées de sensations visuelles (une beauté physique), olfactives (un parfum) ou tactiles (une caresse ou un baiser).

Quant au ressenti, nous pouvons dire qu'il associe déjà un sentiment à la sensation. Il est le réceptacle de quelque chose qui fait écho. Nous ne sommes plus dans la sensation pure mais dans la manière dont on la perçoit.

Selon le rapport d'étonnement* de Mélanie Camara du Laboratoire de recherche du CIC/groupe de Lyon, une sensation est l'information procurée par les organes des sens. Elle dure tant que dure la stimulation. Nos sensations internes (gorge sèche, mains moites, nœud à l'estomac...) nous renseignent sur nos émotions. Car les émotions sont des informations transmises par le corps, des signaux qui nous informent en permanence sur nous, nos valeurs, nos besoins, la nature de nos relations à l'autre.

Nos trois cerveaux

Art-Mella nous apprend dans sa bande-dessinée intitulée *Émotions : enquête et mode d'emploi (tome 1)*, que nous avons trois cerveaux. Le néocortex, siège du langage et des processus complexes, est le plus lent. Vient ensuite le cerveau limbique qui traite les émotions, plus rapide. Et enfin, le cerveau reptilien, responsable des sensations, est le plus rapide. Comme il se charge de la survie, il a la priorité sur les autres. Ainsi, pour être capable d'accueillir rapidement ses émotions, il faut se concentrer sur les sensations. Cela passe donc par le corps.

Les sensations corporelles pour rester dans le présent

Pour distinguer sensation et émotion, la même bande-dessinée nous explique qu'une sensation nous permet d'être le plus possible dans le présent et de pouvoir ainsi faire une seule chose à la fois, plus sûrement qu'une émotion. La sensation a trait plus directement au corps que l'émotion qui, elle, commence à faire intervenir les pensées. S'appuyer sur les sensations corporelles contribue à rester dans le présent car le corps est toujours dans le présent, contrairement au mental, qui lui peut naviguer dans le passé et le futur (« *J'aurais dû lui dire* » : colère d'un faux passé, « *Et si je n'y arrive pas* » : peur d'un faux futur). La sensation a trait à l'immédiateté et l'émotion est plus affaire de réaction directe, indirecte, intermédiaire et transitoire.

Un processus en chaîne

Sensations, émotions et sentiments fonctionnent de concert. Ce qui les distingue peut s'effacer rapidement si l'on n'en décompose pas le processus de fonctionnement. Mais l'observer nous permettra d'enquêter et de réfléchir sur le sujet. Pour résumer, nous pouvons dire que c'est un processus en chaîne. La sensation est une information liée au corps, au physique, le résultat d'un stimuli, dans l'instant. La perception permet une conscientisation de la sensation. L'émotion est le résultat produit en réaction à cette information. Et le sentiment se construit plutôt dans la durée notamment sur l'expérience vécue. Même si elles répondent à un processus, il n'y a pas de « hiérarchie » entre ces notions. Différentes portes d'entrée sont possibles. C'est ce que nous verrons dans la troisième partie (une pyramide de Dilts adaptée).

D'autres synonymes

Impression, intuition, pressentiment, esprit, instinct, sens, affectivité, sensibilité... autant de termes, synonymes ou non, qu'on trouve en place des émotions, sensations, ressentis et sentiments, utilisés indifféremment pour éviter les répétitions de langage, que ce soit dans la littérature ou dans le langage courant. Nous prenons soin de les distinguer dans cet ouvrage pour la clarté du propos et nous recommandons aussi de le faire à ceux qui souhaitent travailler sur ce sujet avec leurs interlocuteurs (coach et coaché, manager et collaborateur, etc.)



* Le rapport d'étonnement est un document rédigé par un nouveau salarié à destination de son manager et de l'entreprise, dans lequel il décrit ce qui l'étonne durant les premières semaines après son arrivée. Il permet de repérer d'éventuels dysfonctionnements et de collecter des propositions d'amélioration.

— Et l'entreprise ? —

L'ÉMOTION DE L'ENTREPRISE EN TROIS DÉFINITIONS...

Au terme de plusieurs enquêtes menées par l'un des groupes du Laboratoire de recherche du CIC auprès de managers DRH et dirigeants d'entreprise, nombreux sont ceux qui ont répondu par l'affirmative à la question : « *L'émotion de l'entreprise existe-t-elle ?* » Ils ont donné leur définition de ce qu'est l'émotion de l'entreprise, exprimant par la même occasion la satisfaction de pouvoir aborder un sujet très présent mais dont on ne parle jamais !

Un cumul de plusieurs émotions individuelles

Une première définition de l'émotion de l'entreprise serait « *un cumul de plusieurs émotions individuelles* », « *la somme des interactions improbables des émotions individuelles des salariés* » émus par un fait qui touche l'entreprise (un drame comme un suicide, une réussite comme un best-seller dans une maison d'édition, une menace comme une OPA, etc.), « *C'est comme une salade de fruits. Sans effacer totalement les saveurs de chacun des fruits, ils se mélangent pour former une nouvelle saveur, celle de la salade de fruits !* » Dans ce cas, on peut parler d'émotion DE l'entreprise, et non plus seulement d'émotions individuelles dans l'entreprise.

L'alter-ego indispensable à la rationalité

Une deuxième définition consisterait à la situer en opposition à la rationalité, si chère à l'entreprise. « *L'émotion s'invite dans les décisions de l'entreprise* » et pour certains, elle a trop d'emprise sur le rationnel. Pour d'autres revendiquant justement plus d'humanité, elle n'en a pas assez. Dans les deux cas, l'émotion pose quotidiennement question dans l'entreprise. « *L'entreprise est émotionnelle dans sa décision, parfois trop souvent, souvent sans le dire.* » « *Je reste sur une dimension professionnelle, sur les compétences, je mets de côté l'affectif émotionnel.* » Pour certains, l'émotion de l'entreprise a tendance à se positionner, non pas comme une alliée du rationnel, mais plutôt comme une ennemie. Le duo « tête-cœur » apparaît comme une balance où chaque côté cherche à peser plus lourd que l'autre. Pour d'autres, allier émotionnel et rationnel ferait gagner du temps, permettant d'éviter de ruminer, de se polluer. C'est pour eux une question de maturation émotionnelle. Et si l'émotionnel et le rationnel étaient les deux pôles d'une même personne, d'une même problématique ?

Une énergie qui facilite (ou non) l'engagement des salariés

Une troisième définition de l'émotion de l'entreprise précise que c'est une énergie qui facilite ou non l'engagement des salariés. Si on personnalise l'entreprise en tant qu'être humain, certains disent que l'émotion de l'entreprise, c'est sa vocation. C'est l'énergie qui rassemble ou divise les employés, qui donne un indicateur de l'investissement dans la mission et dans le travail qui leur est confié. L'émotion est considérée comme un moyen pour rassembler et/ou motiver les troupes.



... ET QUELQUES PRÉCISIONS

Éviter les confusions

Lors des interviews avec les DRH, les coachs chercheurs ont constaté la confusion faite entre le terme « émotionnel » et d'autres termes comme « sentiment », « affectif », « humain ». N'est-ce pas logique ? Nous avons vu que l'émotion diffère de l'affection et des sentiments. Elle est instantanée, liée à un événement ou à une pensée et ne dure pas, même si elle peut revenir. Par exemple, je peux être contrarié par le comportement d'un de mes collaborateurs (il s'agit là d'émotions), que j'apprécie ou non ce collaborateur (et là, il s'agit d'affection).

Autorisée ou interdite

L'émotion ne fait pas « officiellement » bon ménage avec certaines cultures d'entreprise. De nombreux DRH s'accordent à dire que les compétences émotionnelles de l'entreprise gagnent à être développées, notamment vers davantage d'empathie, de bienveillance. Pour certains, les émotions ne sont pas vraiment interdites en entreprise parce qu'elles ne sont pas vraiment autorisées. Quelle est leur place dans le processus décisionnel ? La question laisse les esprits cartésiens dubitatifs. Les émotions sont des absentes implicites, elles ne sont pas « officiellement » là. On ne s'aperçoit pas de leur présence, on n'y pense pas, « on les enfonce dans les tréfonds corporels » ou on s'adapte instinctivement aux ressentis. C'est en prenant du recul que l'on se rend compte de leur présence. D'autres cultivent plus ou moins consciemment l'absence des émotions en évitant d'en parler. Certains managers évitent de les nommer et proscrirent des mots comme colère, joie, fierté, etc.

Une question d'intensité

Pour d'autres, il n'y a pas à proprement parler d'émotions interdites ou autorisées. C'est plutôt l'intensité émotionnelle qui n'est pas toujours la bienvenue. Les débordements émotionnels de joie comme de colère sont perçus comme inacceptables dans certains milieux. Cette notion d'intensité renvoie à la visibilité et à la maîtrise de l'expression émotionnelle. Tant que l'émotion est là mais qu'elle ne se voit pas ou qu'elle semble être maîtrisée, elle peut être considérée comme un invité accepté ou toléré. Dès lors qu'elle prend plus de place, elle interpelle, encombre et devient un invité gênant qu'il faut évacuer.

Contagion et temporalité

L'émotion de l'entreprise se pose sur une échelle de temps. Elle arrive, elle traverse, elle s'en va, elle revient. L'émotion marque aussi l'entreprise dans son histoire. On se souvient de moments émotionnels forts et la manière dont chacun aura géré émotionnellement ces temps forts. Ces moments peuvent ressurgir ou se répéter. Mettre ces circulations émotionnelles en évidence permet de justifier l'importance de comprendre comment « gérer » les émotions dans l'entreprise. Elles changent en fonction des événements internes et externes de l'entreprise, elles se transmettent, elles sont contagieuses. Un succès commercial, comme la signature d'un contrat important ou la remise d'une distinction honorifique, va créer un grand enthousiasme et une joie intense, impactant plus ou moins fortement la performance de chacun, comme celle de l'entreprise. Un surplus d'activité peut favoriser une stimulation de la créativité tout en provoquant une baisse possible de rigueur et de soin du détail. « Quand une de nos maisons d'édition obtient un prix littéraire, c'est comme une ruche qui s'active et on essaye de les laisser tranquilles sur le suivi RH, car de toute façon, ils n'ont pas le temps de le faire correctement. »

Une forte émotion d'entreprise laisse des traces dans le temps : le départ d'un manager en conflit avec son entreprise provoque une peur potentielle chez d'autres salariés, peur qui peut être ravivée quelques mois plus tard si un autre manager s'en va à son tour. La question du « *prochain sur la liste* » rôde sur le terrain de l'anxiété personnelle sans que personne n'en parle ouvertement. Une émotion de fond peut s'installer progressivement, comme « *la peur de se faire virer* » et colorer ainsi, plus ou moins consciemment, les décisions et actions de la majorité des personnes. Par exemple, le filtre de cette peur va décaler le curseur de la prise de risque et amener certains collaborateurs à une forme d'immobilisme. Ce qui va imprégner l'entreprise de la couleur émotionnelle de la peur ; cette teinte peut finir par caractériser toute l'entreprise, qui aura du mal à se débarrasser de cette couleur émotionnelle. Ainsi émerge une distinction entre l'émotion de l'instant qui traverse l'entreprise et une émotion de fond qui peut colorer plus durablement le fonctionnement au sein de l'entreprise.

La circulation interne/externe des émotions

L'émotion est une énergie qui circule. Elle traverse un être humain, elle arrive et elle s'en va, elle peut s'installer un peu plus longtemps ou repartir assez vite. Elle circule entre les êtres humains et on peut considérer qu'il existe une contagion émotionnelle. Elle peut aussi stagner, ruminer et « *plomber* » une entreprise dans ses prises de décisions.

Ce sens de circulation de l'émotion de l'entreprise est intéressant à observer. La culture populaire sous-entend que l'entreprise attend de ses employés qu'ils laissent leurs émotions personnelles (et plus particulièrement les émotions déplaisantes, voir page suivante) à la porte de l'entreprise. Cette idée crée une sorte d'inconscient collectif. Mais les employés l'infirmement bien souvent par une prédisposition inverse : ils ont tendance à laisser les émotions à l'intérieur de l'entreprise, et plus particulièrement les plaisantes (voir page suivante). Bien sûr, nous savons tous que cette image de « *déposer les émotions sur le pas de la porte* » est plus conceptuelle que réelle. Au lieu de déposer ses valises à l'entrée ou à la sortie de l'entreprise, il s'agit plutôt de créer des tiroirs pour ranger les expressions émotionnelles autorisées ou non autorisées selon les contextes.

Au sein de l'entreprise, le rôle de la hiérarchie

L'émotion de l'entreprise aurait-elle un sens privilégié de circulation au sein de la structure ? Suit-elle, comme les décisions et la communication d'entreprise, le mouvement classique de l'organigramme du haut vers le bas ? D'après notre enquête, les réponses convergent toutes en ce sens : l'émotion de l'entreprise circule plutôt du haut vers le bas, car elle est souvent assimilée à l'émotion du dirigeant. Ce dernier impacte assez fortement son équipe par son « cocktail émotionnel » : « *L'émotion de l'entreprise est colorée par le dirigeant, le directeur, ses dirigeants* », confirme un dirigeant de PME. Un autre souligne : « *L'émotion de l'entreprise part toujours de l'intention du dirigeant.* » Un manager de multinationale donne l'exemple d'un ancien PDG dont la devise était : « *2F : Fear and Figures (peur et chiffres).* » Il généralise de la peur et donc personne n'osait prendre de risques. « *La peur qui s'installe dans une entreprise et se répand comme un cancer est très difficile à traiter.* » Pour de nombreux responsables hiérarchiques, « *c'est un signe de faiblesse de ne pas savoir réguler ses émotions* ». Et pourtant, qui apprend aux dirigeants à s'appuyer sur l'éclairage émotionnel pour piloter leur entreprise ? Et qui apprend aux managers à intégrer l'intelligence émotionnelle dans leur management ?

À l'extérieur, le rôle de la société

L'émotion de l'entreprise s'ancre dans la culture d'un pays. Si le rôle du dirigeant est important dans la coloration émotionnelle de son entreprise, il est lui-même influencé par sa propre culture. Par exemple, en France, les sentiments de jalousie et de frustration liés aux émotions de colère et de déception sont largement répandus. Ne dit-on pas que c'est un « *pays de râleurs* » ? Ce n'est pas l'entreprise qui crée cette toile de fond, elle est aussi l'héritage d'une culture sociale.





Reconnaître les émotions dites **DÉPLAISANTES**

La colère

Même si le terme colère est relativement peu utilisé dans le monde du travail, toutes les émotions de la famille de la colère sont fréquemment citées comme circulant régulièrement au sein de diverses entreprises : agacement, contrariété, frustration, énervement, etc. Cette émotion circule particulièrement lors d'erreurs de communication, du manque de reconnaissance ou lors de maladroites de certains dirigeants managers. Elle résulte également de certains choix d'entreprises considérés comme injustes, inadaptés. Elle se répand encore plus facilement si la communication autour de ces choix est perçue comme déficiente ou inexistante. C'est une émotion que certains dirigeants utilisent pour faire « *bouger, voire manipuler* » leurs équipes : exprimer de la colère à ses collaborateurs est un moyen d'affirmer ses attentes, de se faire respecter et de contraindre à agir. Si un dirigeant manifeste sa colère devant une nette augmentation imprévue du budget de dépenses, il vise à éviter que la situation ne se reproduise. Habilement exprimée, cette colère permettra aux équipes de comprendre les limites et d'en tirer les leçons pour la prochaine fois. Trop violente et trop souvent répétée, elle suscitera de la peur au sein de ces mêmes équipes, faussant potentiellement la qualité des informations qui vont remonter aux dirigeants. Les équipes peuvent alors davantage se focaliser sur les stratégies d'anticipation des colères du dirigeant plutôt que sur l'objectif de l'entreprise.

La peur

C'est aussi une émotion d'entreprise fréquente, souvent liée à un contexte de changement, un manque de cadre, de connaissance, de formation, d'accompagnement, de soutien, un sentiment de solitude. La peur est mentionnée également comme une émotion de manipulation : un détracteur au sein d'une équipe qui cherche à semer le doute, une utilisation voire une amplification par des représentants du personnel pour faire basculer l'opinion dans un sens ou dans un autre. Avoir la capacité de prendre conscience de ces tentatives de manipulation permet non pas d'éliminer totalement la peur (car elle nous amène à aiguïser notre vigilance, ce qui est constructif), mais de la repositionner dans un contexte plus global et par là même d'en diminuer l'intensité potentiellement paralysante. Si la colère ressort comme l'émotion de l'entreprise souvent compliquée à gérer, c'est bien la peur que les entreprises veulent dépasser afin de mobiliser les équipes vers l'action. Mais elle peut aussi parfois être moteur pour l'action : une entreprise ayant peur de perdre des parts de marché va adopter une posture particulièrement combative pour « *attaquer* » un concurrent.

La tristesse

C'est une émotion qui circule aussi en entreprise, particulièrement dans celles connaissant de nombreux changements ; lesquels amènent des pertes (changement de collègues, de hiérarchie, de locaux, d'habitudes de travail, etc.) et incitent les salariés à tourner une page et à passer à autre chose. Elle est mieux acceptée lorsque le dirigeant est une femme, grâce à une plus grande capacité d'empathie et d'écoute. Chez un homme, elle peut être interprétée comme une incapacité à « *gérer* », une marque de faiblesse. Il sera alors plus enclin à la maquiller par l'expression d'une autre émotion « *plus masculine* » comme la colère.

Reconnaître les émotions dites **PLAISANTES**

La joie

Là aussi, les termes employés seront d'intensité plus nuancée avec des mots comme : content, satisfait, etc., plutôt que joyeux ou comblé. C'est une émotion recherchée par les entreprises et souvent confondue avec le bonheur. Une somme de « *joies* » contribue sûrement au bonheur de l'entreprise mais cela reste insuffisant. D'autres critères construisent le bonheur en dehors de l'aspect émotionnel. Cette émotion peut mettre mal à l'aise dans des milieux majoritairement masculins ou chez des professionnels comme les ingénieurs. On retrouve ici l'opposition, chez certains, entre l'émotionnel et le rationnel : est-ce qu'une entreprise joyeuse travaille réellement et sérieusement ?

La fierté et l'enthousiasme

Ces deux émotions distinctes mais corrélées sont plus souvent exprimées en interne qu'en externe. En effet, les DRH constatent, avec regret, une certaine culture de l'humilité de leurs employés, qui ont tendance à peu exprimer leur fierté d'entreprise à l'extérieur alors qu'ils savent mieux le faire en interne. Il en va de même pour l'enthousiasme. Ces deux émotions s'affichent plus facilement partagées au sein d'un collectif.

Les émotions **JAMAIS** citées

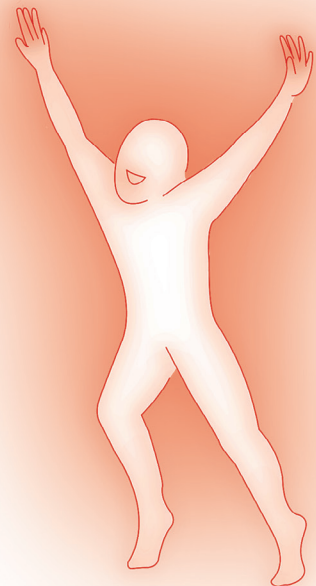
Il est intéressant de constater, en compilant les réponses au questionnaire, que certaines émotions n'ont jamais été citées : **le dégoût, la honte, la culpabilité, le remord, la jalousie, l'envie, la curiosité**. Sont-elles des émotions latentes qui influencent l'entreprise sans qu'on s'en rende compte ou sans qu'on se l'avoue ? Ce constat est un autre indicateur du manque d'habitude à parler de nos émotions, certaines encore moins que d'autres. Et pourtant, la jalousie par exemple, mal prise en compte dans une entreprise, peut circuler et influencer grandement les décisions et les actions menées.

POURQUOI S'Y INTÉRESSER ?

DES ENJEUX POUR LE PILOTAGE DES ORGANISATIONS

Pourquoi s'intéresser aux émotions en matière de coaching individuel et collectif ? À plus forte raison lorsqu'on parle de pilotage des organisations, management et gestion des ressources humaines ?

La place des émotions dans notre quotidien est évidente. Dans les domaines artistiques comme la littérature, le cinéma ou le théâtre, les émotions constituent une matière inépuisable et un ressort puissant pour construire romans, scénarios et autres spectacles. Qu'est-ce que les émotions aident à produire dans les autres domaines ?



— Les émotions de l'individu pour passer à l'action —

UNE DÉMARCHE PROGRESSIVE

Identifier ses propres émotions et prendre en compte l'information transportée par les sensations que l'on ressent sont deux façons utiles d'agir, pour prendre du recul, extérioriser sa colère, transformer sa peur, etc. Les émotions ne devraient pas être qualifiées de positives ou négatives dans le sens où elles sont toutes valables et utiles, donc bénéfiques.

Accueillir et décoder ses émotions sont donc nécessaires. Savoir les identifier pour trouver l'équilibre, mieux se connaître et se comprendre, contribuent aussi à mieux comprendre les autres et à mieux communiquer avec eux. Cette démarche favorise la prise de conscience qui, elle-même, libère de l'énergie et encourage la créativité, véritable clef pour résoudre un problème, surmonter une difficulté, répondre à un questionnement, s'adapter à une nouvelle situation, etc.

Trouver l'équilibre

Selon Mélanie Camara, coach chercheur au sein du Laboratoire du CIC, se relier à ses sensations sert à activer ses énergies *yin* / féminines. La polarité *yin* est liée à la capacité à « être », à accueillir, à recevoir et à ressentir ses émotions et ses intuitions. Elle est souvent peu mobilisée, car notre culture nous apprend à « faire » (polarité *yang* / masculine liée au mental) mais rarement à « être ». Il est nécessaire d'équilibrer ses polarités, de relier son corps (ses émotions) et son mental (son esprit). Trouver l'équilibre entre « l'être » et le « faire ». Si une personne est trop dans le « faire », elle perd le sens qui l'anime et c'est le *burn out* qui pointe son nez. Si elle est trop dans l'« être », elle reste statique, ne vit pas ses aspirations, ses envies et c'est alors la déprime qui pointe son nez.

D'où la nécessité de rétablir une connexion entre le corps et l'esprit en réapprenant à ressentir et à distinguer nos sensations avec plus de finesse.

Les émotions sont des signaux qui nous renseignent en permanence sur nous, nos valeurs, nos besoins, la nature de notre relation à l'autre. Malheureusement, nombreux sont ceux à être coupés intellectuellement de leurs émotions pensant ainsi éviter la douleur qui y est associée. Une émotion non traitée, parce qu'elle n'est pas identifiée, ronge de l'intérieur et prend progressivement de plus en plus de place. L'inhibition émotionnelle entraîne des effets négatifs tant sur le plan psychologique que somatique. Tout comme l'organisme physiologique, le monde émotionnel suit le principe de l'homéostasie, processus de régulation pour préserver l'équilibre. Par exemple, lorsqu'on éprouve de la peur face à un danger, l'action de nous en éloigner nous apaise. La peur a permis, par la fuite, de rétablir un certain équilibre.

Mieux se comprendre/meilleure écoute de soi

Les sensations nous renseignent sur l'état émotionnel qui nous traverse. C'est un indicateur indispensable de ce qui se passe en nous. Elles nous aident à appréhender les émotions, les identifier, les reconnaître. Nos sensations nous sont propres, leur combinaison nous rend uniques, singuliers. Les six émotions fondamentales et la multitude d'émotions secondaires sont valables pour nous tous, mais leur vécu intérieur est propre à chacun. Les émotions primaires, peur, colère, tristesse et joie sont comme « *une gamme émotionnelle commune à tous pour des mélodies bien personnelles* », selon Catherine Aimelet-Périssol et Aurore Aimelet dans *Émotions : quand c'est plus fort que vous*. S'y intéresser et chercher à comprendre nos émotions contribuent à mieux se connaître. La compréhension des émotions nous invite à la pleine conscience et à la reprise de contact avec le corps, les sensations corporellement ressenties. Être attentif à ses émotions, à son ressenti, mettre des mots sur l'intensité de l'émotion, développent la conscience émotionnelle et aident à mieux se comprendre et à mieux comprendre les autres.

Mieux comprendre les autres/ meilleure écoute des autres

Comprendre ce qui se passe en soi donne accès à l'empathie. Quand je reconnais et comprends ce qui se passe en moi, je peux imaginer et comprendre ce qui se passe en l'autre. Cette capacité à l'empathie est un pas vers la compassion et vers un monde moins violent. C'est un indicateur indispensable de compréhension de notre environnement, de perception de ce qui est essentiel, de communication avec autrui.

Mieux communiquer

À défaut de clarifier ce que nous ressentons, nous risquons l'incompréhension des personnes avec lesquelles nous sommes en contact. Les disputes et conflits sont la plupart du temps liés à nos représentations, nos croyances et nos émotions. Ne pas réussir à comprendre précisément ce que l'on ressent, rend difficile la formulation de demandes claires et positives, qui soient en rapport avec nos besoins authentiques. Un lien existe en effet entre sensations, émotions, besoins et demandes : les sensations nous renseignent sur nos émotions, qui elles-mêmes nous renseignent sur des besoins insatisfaits, qui sont eux-mêmes à la source de nos demandes (qui peuvent parfois prendre la forme de jugements, de critiques...). Or les jugements, critiques et autres attaques (verbales ou physiques) sont l'expression tragique de besoins insatisfaits qui n'ont pas été reconnus comme tels à cause d'une mauvaise interprétation des émotions.

Prendre conscience

L'accueil de l'émotion permet la prise de conscience. On « lâche quelque chose dans le corps » au moment où l'on prend conscience d'un élément clé. Cela passe par des larmes, des modifications de posture corporelle vers plus d'assouplissement ou de relâché, des soupirs, des regards intériorisés ou dirigés ailleurs, un sourire, un rougissement, etc. Il s'agit d'une « résolution » au sens analytique du terme, d'une évidence qui émerge à la conscience, du « *mais oui, c'est bien sûr !* ». C'est ce que Köhler, psychologue allemand, nomme l'*insight*, terme anglais pour désigner le temps fort d'une résolution, compris comme passage d'une configuration perceptive à une seconde configuration, plus satisfaisante car porteuse en elle-même des réorientations, regroupements, suggestions d'actions susceptibles de remédier aux tensions inhérentes à la configuration précédente. La compréhension de l'émotion permet cette prise de conscience. Prendre conscience qu'il se passe quelque chose, qu'une énergie est en mouvement à l'intérieur de soi et en lien avec son environnement. L'accueil de cette énergie libère une tension interne et favorise l'action.

Développer son intuition, son adaptabilité et sa créativité

Les prises de conscience successives amènent à une conscience plus globale de soi, des autres et des relations. Passer de la sensation à la prise de conscience génère de l'énergie dans le corps (expression des émotions) et libère ainsi la créativité pour construire de nouvelles approches, de nouvelles solutions et une nouvelle conscience.

Un exercice de pleine conscience conduit au flux créatif ou « *flow* ». En psychologie positive, le *flow* – mot anglais qui se traduit par flux – est l'état mental atteint par une personne totalement plongée dans une activité et dans un état maximal de concentration, de plein engagement et de satisfaction dans son accomplissement. Fondamentalement, le *flow* se caractérise par l'absorption totale d'une personne dans son occupation.

Selon Csíkszentmihályi, psychologue hongrois, le *flow* est un état entièrement centré sur la motivation. « *C'est une immersion totale, qui représente peut-être l'expérience suprême, employant les émotions au service de la performance et de l'apprentissage.* » Dans le *flow*, les émotions ne sont pas seulement contenues et canalisées, mais en pleine coordination avec la tâche en train de s'accomplir. Le trait distinctif du *flow* est un sentiment de joie spontanée, voire d'extase, pendant une activité.

Un jeu proposé dans le livre *Libérez votre créativité*, de Julia Cameron, consiste à s'inventer cinq vies imaginaires (dans une première vie, je serais pilote de chasse, dans une deuxième vie, photographe/reporter dans un pays en guerre, etc.). Par ce jeu qui convoque la joie/le plaisir de manière exagérée, on libère sa créativité en osant envisager de nouveaux objectifs, qui, dans un second temps et après ajustement, deviennent réalisables (la vie de pilote de chasse convoque la possibilité de cours de pilotage, la vie de photographe de guerre oriente vers la possibilité de bénévolat auprès de personnes en difficulté, etc.). Le rôle des émotions comme leviers de déblocage et donc de créativité y est clairement visible. Leur « exploitation » peut contribuer au déclenchement d'un processus de changement.



L'ACCOMPAGNEMENT COACH/COACHÉ

Nous voyons donc de multiples intérêts à prendre en compte les émotions de l'individu : besoin d'être plus à l'écoute de soi, des autres, prendre conscience de ses freins, mais aussi de ses atouts, pour franchir les obstacles et relever les défis de la vie personnelle et professionnelle.

L'accompagnement par le coaching y trouve naturellement tous ces bénéfices. Tant pour le coach que pour le coaché. Associer le coaching à des pratiques de reliance au corps et à l'esprit facilite le passage de la sensation à la prise de conscience et à la conscience.

Le phénomène d'*insight*, évoqué plus haut, n'apparaît pas de façon brusque, mais plutôt graduellement. « *S'il peut être graduel, cela souligne l'intérêt d'un accompagnement dans le temps (plusieurs séances) qui va soutenir et favoriser l'émergence d'insights. Le passage de la sensation à la prise de conscience (c'est l'inconscient qui émerge) "libère" de l'énergie dans le corps du coaché (expression des émotions) et libère ainsi sa créativité qui était bloquée corporellement (énergie bloquée). Il peut alors exercer sa créativité pour construire des solutions.* » Tout ce mouvement décrit par Köhler — de la sensation conduisant à l'*insight*, ouvrant à la prise de conscience et libérant la créativité, puis pouvant donner accès à une conscience plus systémique — concerne également le coach dans son accompagnement du coaché. En passant par toutes ces étapes, il rencontre d'abord le coaché entre autres par la sensation (premier rendez-vous), puis peut se mettre en phase avec lui et libérer sa créativité (son agilité) pour lui proposer des axes pertinents et même accéder à son système (de pensée, d'action, etc.). On peut envisager qu'un protocole soit proposé par le coach (préétabli ou même dans l'instant).

Ajoutons que lorsque le coach est dans une profonde écoute de son client et que ce dernier utilise l'espace de dialogue créé par son coach pour dialoguer avec lui-même, alors coach et client sont dans la magie de l'instant présent. Pour atteindre cette « *magie de l'instant présent* », comparable à l'état de *flow* évoqué plus haut, coach et client doivent tous deux lâcher prise. Pour s'ouvrir à leurs ressentis et permettre au coach tout comme au coaché de développer leur polarité *yin* / féminine, donc de développer « *l'art de l'attention* ». L'attention permet de s'écouter et d'écouter son environnement. Le coaché peut se relier à ses intuitions et ses aspirations et en même temps se relier à son environnement pour vivre en harmonie avec son monde intérieur et extérieur. L'attention permet de trouver les clés pour sortir de ses conditionnements et être authentiquement présent à soi. L'attention permet de poser la bonne énergie pour faire dans l'élan de son cœur et de ses désirs. L'enjeu est de ne plus subir mais de créer sa réalité et vivre pleinement ses aspirations et ses inspirations.

En résumé

Nos sensations nous ramènent à nous, à travers nos sens, à la découverte de notre intériorité et progressivement à la présence à soi et donc à la conscience de soi... Alors nous pouvons nous relier à notre essence et à nos dons / talents pour développer notre créativité et créer notre réalité.

Les émotions, lorsqu'elles sont source d'énergie, constituent un moteur puissant mais elles peuvent aussi être un frein, nous bloquer, provoquer des effets indésirables et nous empêcher d'agir. Par exemple, la peur de ne pas être à la hauteur peut nous amener à refuser une promotion, à ne pas oser demander de l'aide. À l'inverse, la réussite d'un projet procure une grande satisfaction, voire de l'enthousiasme. Les émotions stimulent, donnent envie d'aller de l'avant et de s'améliorer. Elles constituent un élan, une dynamique. Accueillir pleinement ses sensations et ses émotions permet aussi de se sentir plus vivant, de vivre les choses avec plus d'acuité. Les enjeux qu'offre le monde émotionnel en matière d'accompagnement individuel sont donc à la hauteur des attentes.



UN EXEMPLE ÉLOQUENT

Pour souligner l'importance des émotions dans le passage à l'action de l'individu, prenons l'exemple éloquent du musicien qui interprète une œuvre, quelle qu'elle soit. Il l'interprétera moyennement s'il est coupé de ses émotions, quand bien même il a du talent. Cette même œuvre sera transcendée par son interprétation s'il est à l'écoute de ses émotions, si celles-ci sont bien présentes, s'il les a accueillies, comprises et laissées s'exprimer en pleine conscience. Il pourra alors les transmettre à ses auditeurs pour une précieuse expérience de partage émotionnel.

Les émotions de l'entreprise

UN « COCKTAIL ÉMOTIONNEL »

Dans le processus engagé par le coaching, la créativité individuelle fournit les clefs du changement. Au-delà de l'épanouissement de l'individu, les dons de chacun sont mis au service du collectif, favorisant l'équilibre, l'harmonie, la bienveillance, l'entraide, l'échange, le partage, la cocréation.

L'intérêt de prendre en compte l'émotion de l'entreprise apparaît donc essentiel. C'est un cumul d'émotions individuelles, c'est aussi l'alliée indispensable de la rationalité pour la prise de décision et c'est une énergie qui circule (du haut vers le bas et vice-versa, de l'intérieur vers l'extérieur et vice-versa). Sans être le seul, c'est également un indicateur du bien-être des salariés.

Prendre en compte les émotions est une responsabilité clairement identifiée par les interviewés de l'enquête menée par le Laboratoire de recherche. Si l'entreprise n'est pas toujours à l'origine de sa propre émotion (un événement extérieur fâcheux peut provoquer l'apparition d'un mélange de colère et de peur), l'enquête a révélé qu'elle pouvait générer sa propre émotion à travers le comportement de ses dirigeants ; que les émotions pouvaient circuler au sein de la structure plus ou moins longtemps, en ayant plus ou moins d'impact.

Une entreprise consciente de la présence de son « cocktail émotionnel » du moment appréhendera plus facilement son rôle de régulateur d'émotion, pourra réduire ou amplifier l'intensité des émotions en présence et insuffler des émotions ressources *via* des actions ou communications concrètes.

« Des joies, des peines, des emmerdes, on en a en permanence. »

Dans les entreprises conscientes des mouvements générés par les émotions, les DRH adaptent leur politique en conséquence : quand le succès commercial d'un service amène enthousiasme et surplus de travail, il est important de lui laisser de l'espace et d'accepter des variables d'agenda et de priorité (être plus souple sur les reportings mensuels, les tâches administratives répétitives ou les projets moins prioritaires). Par contre, quand une difficulté ou un drame traverse un autre service, il est tout aussi capital de s'intéresser à cette émotion et à sa gestion pour prévenir la contagion des autres employés.



L'IMPORTANCE DE PRENDRE EN COMPTE LES ÉMOTIONS

1/ Pour la qualité du management des ressources humaines

Pour les DRH interrogés, la gestion du pilotage des émotions de l'entreprise est un atout particulièrement important pour le management de certains collaborateurs. Le management qui tient compte de l'âge, du genre et du multiculturalisme sera plus pertinent et efficace si la composante émotionnelle est prise en compte.

Le rôle des femmes

De nombreuses entreprises cherchent à féminiser leurs équipes managériales en s'appuyant dans certains cas sur le facteur émotion. Prenons l'exemple d'une colère comme moteur d'action dans une grande entreprise. Cette colère peut avoir tendance à valoriser le « pom-pier » qui règle le problème de cette façon, le plaçant sous les feux du projecteur comme celui qui agit de façon tonitruante. L'inconvénient,

c'est que la colère bruyante rend moins visibles les autres façons de solutionner les problèmes, cela ne favorise pas les femmes qui, culturellement, ont moins tendance à exprimer de fortes colères, mais qui peuvent être tout aussi efficaces avec d'autres méthodes. Une entreprise qui accepte, voire qui valorise, l'expression de la colère comme un atout managérial peut être discriminante dans la promotion des femmes aux postes de management. Il existe

une différence statistiquement significative du quotient émotionnel professionnel en faveur des femmes (source QEPro des Dr Bellingshausen et Haag) et pourtant il est encore compliqué de relier intelligence émotionnelle et efficacité dans de nombreuses structures. Est-ce une des raisons qui expliquent que le haut des organigrammes reste majoritairement masculin ?

Auprès des jeunes

La jeune génération recherche du sens et de l'appartenance, nombre d'entre eux souhaitent une certaine cohérence entre leurs attentes, leurs capacités et les promesses de l'entreprise. Celles jugées « froides » et non émotionnelles ne sont pas plébiscitées par certains jeunes diplômés, qui n'ont pas envie d'intégrer ce genre d'ambiance où l'émotion de l'entreprise ne leur convient pas (ambiance générale de méfiance, absence d'enthousiasme, curiosité bridée, etc.). À l'embauche, de nombreuses personnes souhaitent que les valeurs de l'entreprise correspondent à leurs propres valeurs et il semble que certains jeunes recherchent aussi la cohérence entre les émotions importantes à leurs yeux et celles qui existent dans l'entreprise. Pour certains DRH et dans certains domaines compétitifs, les entreprises ont de moins en moins de facteurs différenciateurs à l'embauche. L'émotion de l'entreprise apparaît pour eux comme un facteur d'attractivité supplémen-

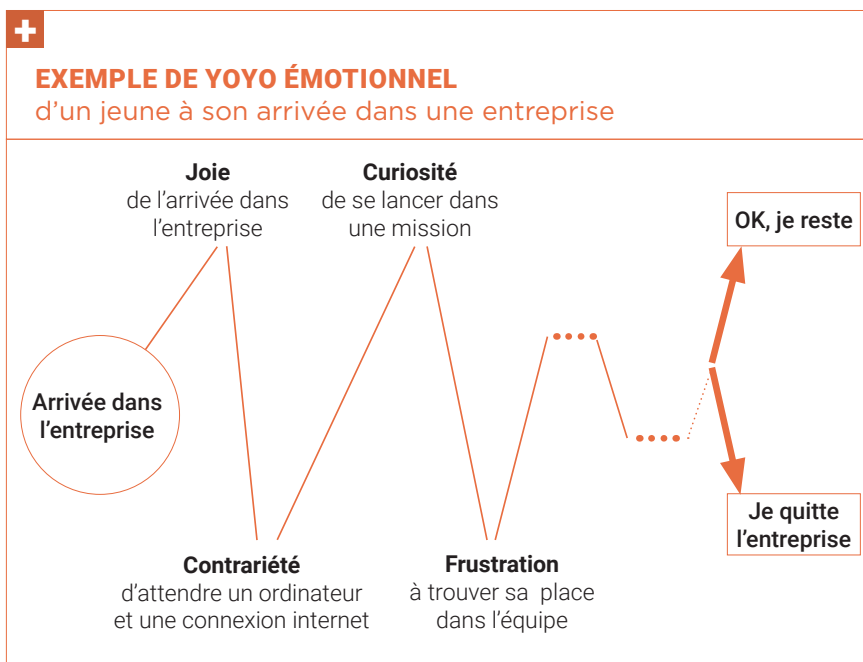
taire. D'abord à l'embauche, mais aussi par la suite, pour retenir ces jeunes afin qu'ils ne démissionnent pas. Un DRH a imaginé un graphe de l'émotion du jeune diplômé embauché à son arrivée dans l'entreprise : la joie impatiente et stimulante le jour de l'arrivée, la surprise et la contrariété face au matériel informatique qui n'a pas été configuré pour lui, l'enthousiasme devant son manager quand il se sent accueilli puis la perplexité quand ce dernier n'a plus de temps à lui consacrer, l'agacement qui peut durer si la connexion informatique tarde à venir.

À noter également que la réaction de certains jeunes, qui critiquent ouvertement l'entreprise, partant du postulat que tout ce qui a été fait avant est « nul » peut agacer les dirigeants. La notion d'émotion de l'entreprise n'exclut pas pour eux les droits et devoirs de chacun et ils craignent qu'en accordant trop de place à l'aspect émotionnel pour faire plaisir aux jeunes, on tombe dans un monde de « bisounours ». « La prise en compte

de l'émotion ne doit pas se faire que dans un seul sens », « l'émotion de l'entreprise est une coresponsabilité », il est important que l'entreprise écoute l'émotion de ses salariés et les besoins qui se cachent derrière, comme il est important que les salariés tiennent compte de l'émotion de l'entreprise et des attentes concrètes éclairées par cette émotion.

Le multiculturalisme

Là encore, un meilleur pilotage de l'émotion de l'entreprise permet d'affiner le management d'équipes multiculturelles. Reprenons l'exemple de la colère, si la culture méditerranéenne lui accorde une place confortable et acceptable, cela reste plus compliqué pour les Européens du Nord ou les Américains, qui ne regardent pas l'expression de cette émotion de la même manière. Une non-prise en compte de ces différences culturelles peut handicaper l'entreprise en créant de véritables freinages à sa performance.



Source : © Laboratoire de recherche du Centre international du coach

2/ Pour le pilotage efficient de l'organisation

L'accompagnement individuel qui tient compte des émotions permet le *self-awareness* (conscience de soi / connaissance de soi) et le self-management (autogestion / gestion autonome). Au niveau de l'entreprise, cet accompagnement émotionnel se traduit par le renforcement des valeurs, le développement de la créativité, le mieux-être au service d'une meilleure productivité.

Développer la créativité et l'adaptabilité par une meilleure régulation de la peur

Être capable de résister aux peurs de l'incertitude et à la pression, parfois très forte, des clients et des fournisseurs. Face un problème rapporté par un client ou même un fournisseur, la prise en compte de l'émotion dans l'échange apportera un éclairage supplémentaire et potentiellement une meilleure compréhension. De cet échange constructif peuvent naître de nouvelles idées, qui cheminent entre les parties. Généralement, introduire une régulation de la peur en entreprise, c'est d'abord reconnaître son existence, puis écouter le message qu'elle transmet. L'entreprise doit ensuite trouver la juste place à lui accorder. Inclure le droit à l'erreur est une action concrète pour inviter les équipes à réguler leur peur. Les entreprises qui ont adopté ce concept (méthodes agiles par exemple) engagent plus facilement leurs salariés à l'innovation et à la créativité. Comme les émotions s'invitent dans les décisions, autant faire en sorte que leur participation se fasse en pleine conscience plutôt qu'en « *mode pilotage automatique* ».

Renforcer le mieux-être des salariés pour une meilleure productivité

La prévention des risques psychosociaux est une obligation légale des entreprises. Or la régulation des émotions qui circulent en entreprise en est une composante majeure. Le stress, qui peut s'apparenter à une peur anticipée ou à de l'anxiété (selon la terminologie de Christophe André), est très présent en entreprise. Il impacte l'efficacité comme le bien-être. De nombreux recruteurs pointent l'importance de l'intelligence émotionnelle demandée au candidat car elle est un outil de régulation du stress, d'intégration au sein des équipes et d'adaptation au changement. En ce sens, les nouvelles compétences « émotionnelles » sont de plus en plus prisées sur le marché du travail.

Renforcer la place du sens et des valeurs

Si l'émotion de l'entreprise ne remplace pas le sens de sa mission, elle lui donne vie et mouvement. Par exemple, une entreprise de services qui vise à faciliter le quotidien de ses clients renforcera le sens de sa mission comme ses valeurs de partage ou d'entraide en colorant son discours avec un cocktail d'enthousiasme, de fierté, voire même de prudence.



ANALYSE SWOT

Par exemple, l'analyse Swot (ou matrice Swot – en français, forces, faiblesses, opportunités et menaces –, soit un outil d'analyse stratégique de l'entreprise, permettant de réaliser un diagnostic avant de lancer son projet de business plan, nouveau produit, plan marketing, reprise d'une entreprise...) pourrait afficher une tout autre couleur si on ajoutait par-dessus le filtre des émotions de l'entreprise en présence : les émotions plaisantes auraient par exemple tendance à minimiser les risques tandis que les déplaisantes pourraient à l'inverse les exagérer.

3/ Pour une meilleure communication interne en développant l'intelligence collective...

Prendre en compte l'émotion de l'entreprise, c'est donner une corde supplémentaire à l'arc de l'intelligence collective. Prendre conscience d'une peur collective de l'entreprise, la partager et échanger avec les autres permet de l'exprimer et constitue le premier pas pour la réguler. Cela permet également l'expression des autres émotions collectives en présence et le rééquilibrage du ressenti émotionnel personnel. L'expression de cette peur amène en toute logique les besoins cachés et permet au groupe de se mettre en marche pour trouver des solutions. L'aspect collectif est primordial pour les entreprises. L'enquête montre toutefois que certains managers craignent que l'éclairage émotionnel renvoie à un individualisme émotionnel (« *écoutez mes émotions et mes besoins et tenez-en compte* »). La remarque est pertinente car l'expression émotionnelle est effectivement d'abord individuelle. Si l'on veut éviter cet individualisme, il faut sensibiliser chacun au sein de l'entreprise à cette double vigilance : être en capacité de faire son propre diagnostic émotionnel aussi bien que celui de son voisin ou de son service.

Paroles de managers

« Une meilleure maîtrise de soi et une meilleure communication avec les autres, une prise de recul, pour éviter que les gens sur-réagissent »,

« Une interface améliorée avec la hiérarchie »,

« Une meilleure maîtrise de son énergie »,

« Un moyen de limiter les envies de vengeance ou de manipulation »,

« Une façon de soigner ses feedback et de contrôler ce que l'on a à dire sans être en mode réactionnel. Un bon moyen de faire du positif »,

« Une opportunité de mieux se connaître et mieux comprendre son entourage pour mieux décoder les émotions au niveau du collectif afin d'en tenir compte dans son management ».

... et en nourrissant la bienveillance

Apporter un éclairage émotionnel en entreprise constitue par ailleurs une ressource supplémentaire pour aider le manager à accepter son salarié tel qu'il est ; avec ses différences de valeurs et de compétences mais aussi avec ce qu'il apporte à l'entreprise. Nourrir la bienveillance revient à aider chacun à gérer la frustration, la tristesse, voire la jalousie et l'envie. L'idée de l'intelligence émotionnelle est d'éviter les comportements de type purement réactionnel. Savoir mettre des mots sur les émotions, savoir appréhender le mécanisme émotionnel, c'est mieux se connaître et être capable de s'ajuster pour sortir d'un mécanisme automatique. C'est aussi permettre à nos deux intelligences, émotionnelle comme rationnelle, de fonctionner ensemble. Ce qui, paradoxalement, amènera à un management plus raisonné. Être bienveillant vis-à-vis de soi et des autres, c'est enfin accepter les erreurs. Les leaders jouent un rôle d'exemplarité dans la circulation de la bienveillance au sein de leur structure.

En conclusion

En conclusion de cette enquête, la proposition d'un accompagnement / coaching avec un éclairage émotionnel est apparue très souvent intéressante pour les personnes interrogées. La capacité à gérer et partager ses émotions, à comprendre et prendre en compte les émotions de l'autre dans ses décisions serait-elle un signe de maturité managériale ? Dans les environnements complexes, incertains, changeants, les compétences émotionnelles deviennent effectivement un atout supplémentaire pour le management. Les remarques entendues (paroles de managers ci-contre) illustrent bien cette perspective.



Un exemple inédit à grande échelle : — la crise sanitaire de 2020 —

COVID : LE PLEIN D'ÉMOTIONS

Une situation inédite

La société dans son ensemble, entreprises, collaborateurs, familles, a été confrontée en 2020 à la crise sanitaire inédite et sans précédent liée à la pandémie de la Covid-19. Des émotions fortes et marquantes se sont très vite imiscées dans nos vies. La fragilité individuelle et collective, l'interdépendance (effet domino), l'ampleur des incidences économiques, les peurs (de sortir, du virus, de perdre son emploi, de mettre ses enfants à l'école, de l'isolement, etc.), la fragmentation du temps, rythmé, par les décisions gouvernementales, et l'incertitude sur l'avenir ont généré des émotions intenses. Dans le monde de l'entreprise comme dans nos vies privées ont fait irruption la surprise, la peur, la colère, voire chez certains, la panique : projets contrariés, injustices, perte de contrôle. Des difficultés sont apparues individuellement (voir encadré ci-dessous) ou au niveau de l'organisation de façon très disparate, comme si cela avait accentué et exacerbé des différences managériales préexistantes. Parallèlement, autonomie, délégation, souplesse, agilité, se sont imposées naturellement. L'isolement géographique a modifié les moments de convivialité professionnels présents et potentiellement généré des manques. Les émotions des foyers sont entrées dans l'entreprise par le biais du télétravail. Cette intensité émotionnelle singulière nous laisse perplexes sur la façon de la gérer. Cette situation a exigé des adaptations et modifications très rapides des organisations en mode « gestion de crise » : télétravail, management ou gestion à distance, revue des priorités, des objectifs, etc.

Des pratiques managériales bousculées

Quel impact ont eu le confinement puis le déconfinement sur les pratiques managériales dans les organisations ? D'après une autre enquête du Laboratoire de recherche du CIC réalisée postconfinement (depuis le 11 mai et jusqu'au 30 septembre 2020), auprès de quarante-sept coachs solidaires, la gestion de la crise a eu un impact important sur les pratiques managériales. Le sujet des émotions n'apparaît pas toujours explicitement dans les observations rapportées par l'enquête même s'il est constamment sous-jacent. Nous pouvons toutefois affirmer que la crise sanitaire a généré une prise de conscience de la circulation émotionnelle dans l'entreprise pour tout le monde, et pour certains elle a éclairé l'existence de l'émotion DE l'entreprise.

Les coachs ont été touchés par les accordéons émotionnels dus à cette crise. Au sein du groupe de recherche, les coachs-chercheurs ont été traversés par la peur, la surprise et la colère, les obligeant à se reconnecter à leurs valeurs profondes d'accompagnants. Afin de dépasser leurs craintes et contrariétés et pour imaginer les accompagnements de demain, ils ont eu la curiosité d'analyser ce qu'il s'est passé pendant le déconfinement chez leurs clients.

Ils ont pu distinguer deux grandes familles de réactions comportementales : soit les managers ont eu la capacité d'intégrer les émotions et d'en tenir compte dans leur management, soit ils ne l'ont pas eue, avec une focalisation sur la tâche, la mission, le rationnel et une faible connexion à l'émotionnel.



UNE EXPLOSION DES ARRÊTS MALADIE

Dans la lettre d'information de la SF coach de septembre/octobre 2020, Pierre-Marie Burgat écrivait que la crise sanitaire avait provoqué des arrêts maladie en cascade : tests positifs, affections virales, gardes d'enfants, troubles de la santé psychologique... De janvier à août 2020, les indemnités journalières ont ainsi augmenté de 29,9 %, selon les chiffres de l'Assurance maladie. Malgré le déconfinement, la progression se chiffrait encore en août à 7,7 %. La seconde cause d'arrêt maladie est devenue, après la Covid, les risques psychosociaux, avec notamment une montée importante du mal-être anxieux et du stress au travail. Il ressort de ces données un déséquilibre temporel et spatial avec une augmentation de l'intensité des situations, de la charge mentale, de la charge émotionnelle.



Les managers qui **N'ONT PAS SU** tenir compte des émotions circulant dans l'entreprise

Ils ont très souvent adopté les comportements suivants :

- un repli sur soi et un isolement constaté aussi bien par les pairs, les collaborateurs ou la hiérarchie, avec une volonté plus ou moins consciente de se protéger ou de nier ;
- un surcontrôle du travail des collaborateurs a été également observé, une volonté de maîtriser l'immaitrisable, comme si une augmentation de la vérification du travail des autres permettait de garder l'illusion du pouvoir sur la situation ;
- une résistance à l'adaptation, une volonté de continuer à faire comme avant pour garder ses repères, avec une absence d'écoute des besoins et des attentes des collaborateurs.

Ces trois comportements interpellent sur la capacité de pilotage émotionnelle de ces managers. Ils indiquent globalement une résistance au changement et des maladrotes managériales. Ils suscitent aussi de nombreuses questions.

Quelle conscience ont-ils des émotions qui les traversent ?
Quelle attention portent-ils aux émotions des autres ?

Sont-ils conscients des besoins que mettent au jour leurs émotions et celles de leurs équipes ?

Comment autoriser une juste expression émotionnelle (et non un défouloir émotionnel) pour éviter la rumination émotionnelle (ressasser des émotions déplaisantes) ?

Quelle différence font-ils entre laisser les émotions piloter ou devenir soi-même pilote des émotions ?

Quels avantages peuvent avoir des émotions déplaisantes ?

Comment les aider à explorer les différentes possibilités de régulation émotionnelle afin de retrouver de l'efficacité et du bien-être professionnels ?



Les managers qui **ONT SU** tenir compte de la circulation émotionnelle au sein de leurs équipes

• Ils ont accueilli les émotions circulant dans leurs équipes en faisant preuve d'écoute et d'empathie, en permettant l'expression des ressentis. Ils ont accepté la présence d'émotions dans leurs services et managé leurs équipes en tenant compte de cette dimension. Selon certains salariés interrogés, « avoir permis l'expression des émotions engendrées par la crise a favorisé un sentiment de sécurité et de confiance ».

• Ils ont considéré qu'en cette période inédite, la prise en compte renforcée de l'humain restait le premier levier d'adaptabilité et d'efficacité. Ils ont posé un postulat de confiance et d'entraide et ont mis en avant les qualités humaines de leurs équipes, ce qui a facilité l'efficacité professionnelle. Ils ont su allier les considérations professionnelles avec les impératifs personnels qui s'imposaient à leurs équipes (personnes fragilisées, enfants déscolarisés, etc.).

• Ils ont essayé de redonner du sens aux missions et tâches de chacun. Aussi les personnes accompagnées pendant le confinement par les coachs solidaires ont-elles majoritairement réinterrogé le sens de leur vie professionnelle.

• Ils ont adapté le rythme et les rituels. Ils ont fait particulièrement attention à entretenir une cohésion d'équipe avec les moyens à disposition. Ils ont été attentifs au maintien du lien à distance, singulièrement plus compliqué en télétravail, tout en laissant de l'autonomie à leurs équipes (confiance).

• Au niveau des apprentissages, ils se sont mis au digital. Ils ont appris à décider dans l'incertitude. Même si cela n'a pas toujours été simple, ils ont fait le maximum pour s'adapter avec efficacité et humanité.

Les coachs solidaires ont constaté que ce n'est pas tant la nature des accompagnements qui a changé (difficultés managériales, transitions de carrière, recherche de sens, gestion des priorités, gestion du stress, gestion de situations conflictuelles, etc.), mais plutôt l'intensité de la problématique et de la charge émotionnelle, la relation au temps et la modification des espaces de travail.

Une intensité plus forte de la charge émotionnelle

Le contexte particulier a généré des demandes d'accompagnement qui ne se seraient probablement pas manifestées en temps normal. La crise sanitaire a alourdi des situations professionnelles/managériales déjà existantes. Si certaines situations rencontrées semblaient être gérables sans accompagnement extérieur en dehors de la crise, le contexte inédit que nous traversons a intensifié la situation, appelant un accompagnement extérieur. C'est l'intensité et non la nouveauté qui a déclenché la demande d'accompagnement.

Une nouvelle relation au temps

La gestion de l'imprévu et l'ultra court terme ont été particulièrement altérés. Si la nostalgie du passé ne ressort pas comme un enjeu dans les résultats de cette enquête, il n'y a pas de projection dans l'avenir. Le temps semble suspendu, on est sur « *l'ici et maintenant* », comme « *prisonnier du temps présent* ». En conséquence de quoi personnes et entreprises ont l'impression d'être en mode survie, avec de grandes difficultés de projection dans l'avenir et un postulat de base d'adaptabilité. Les changements de modes d'organisation liés à la crise actuelle se font dans l'urgence et sur le court terme (exemple : changement des modalités de réunion entre présentiel ou distanciel à la dernière minute, ordres et contre-ordres fréquents, etc.) L'absence de projection dans l'avenir déstabilise le présent.

Le changement des espaces de travail

Aménagements sur site, alternance avec le télétravail, intégration de l'espace de vie personnel dans le travail, autant de situations vécues de façon très hétérogène. Si certains ont apprécié la réduction du temps de trajet, d'autres ont eu du mal à s'organiser dans un lieu de travail inhabituel. Si certains ont profité de temps calmes pour des dossiers de fond, d'autres ont connu un rythme effréné pas toujours compatible avec la vie de famille, etc.



LES ATOUTS DU MANAGER QUI TIEN COMPTE DE LA CIRCULATION ÉMOTIONNELLE

> Donner du sens > Faire confiance > Maintenir le lien et la cohésion > Augmenter le lâcher-prise > Écouter et faire preuve d'empathie > Adapter le rythme

Comme le souligne R. WEISZ, professeur et chercheur sur l'intelligence émotionnelle, le manager qui tient compte des émotions va susciter un sentiment de mise en confiance et faire preuve de réel accompagnement auprès de ses collaborateurs. Il fait une sorte de don de soi par la réception, l'écoute, la régulation et l'influence pour aider l'autre à se développer. R. Weisz va plus loin en parlant de « *nourrir nos besoins psychologiques* » grâce à l'échange d'énergie émotionnelle lors de nos interactions lorsque nous communiquons. Il préconise l'ouverture et la croissance plutôt que la fermeture, c'est-à-dire être davantage sur un comportement et une communication altruistes, optimistes, généreux, pour mieux réussir ses interactions avec autrui. On peut ainsi développer ses compétences, ses comportements constructifs et ouvrir vers la croissance. Cela est encore plus vrai selon lui, en situation de stress et de crise. Le contraire nous entraîne vers un comportement de survie et donc de fermeture.

INNOVATION ET CRÉATIVITÉ AU RENDEZ-VOUS

Crise et bonnes surprises

Toutes les périodes sont favorables à l'innovation et à la créativité. La période de crise sanitaire vécue (confinement et post-confinement) l'est encore davantage car l'instinct de survie et la peur poussent à chercher des solutions. Les guerres (et le Président Macron a bien employé ce mot pour la Covid-19) sont des moments où le besoin d'inventivité se fait davantage sentir. L'entreprise a été agile face à une situation de turbulences brutale. Elle a su développer le télétravail, le management distancié, un virage à 180° pour faire face à de nouveaux modes de consommation, etc. La majorité des dirigeants et des collaborateurs ont su être résilients et agiles. Ces talents se confirment comme des atouts majeurs dans la gestion de la crise et du changement.



LA FRUGALITÉ UN BEAU CHAMP POUR LA CRÉATIVITÉ

Le concept Jugaad — improviser des solutions efficaces à partir de ressources très limitées —, s'illustre bien par l'analogie du « frigo du dimanche soir ». Il est trop tard pour faire les courses, j'ouvre le frigo et improvise une recette avec ce dont je dispose. Dans une situation de frugalité et d'inquiétude, il est possible que je découvre des innovations intéressantes, des pistes auxquelles je n'avais pas pensé avant. Tel a été le constat dans certaines entreprises au plus fort de la crise : les salariés, sous le coup de l'inquiétude (peur) ou de la contrariété (colère), ont pris des initiatives, inversé le schéma classique (diagnostic, stratégie, plans d'actions indicateurs) et commencé par identifier les actions possibles. Ensuite, ils les ont fait remonter progressivement avec pour effet de réviser la stratégie. Les émotions individuelles ou collectives deviennent créatrices de valeur ajoutée et d'innovation.



TÉLÉ-TRAVAIL LA GRANDE INNOVATION DE LA CRISE

Riche en émotions et porteur d'aspects positifs et négatifs, le télétravail bouleverse les conditions et modes de travail (cadre espace-temps, autonomie, isolement, nouvel exercice des responsabilités, interdépendance des tâches, distanciation, motivation).

La crise sanitaire est devenue malgré elle un formidable accélérateur de l'adoption du télétravail. Cette tendance ne fera pas machine arrière. Dans une étude de l'ANDRH (Association Nationale des DRH), 458 DRH français ont été interrogés sur l'organisation du travail dans la nouvelle réalité post-Covid-19 :

- > 85 % d'entre eux souhaitent développer le télétravail au sein de leur entreprise de façon pérenne. Ils estiment néanmoins que cela ne peut concerner toutes les fonctions de l'entreprise et plébiscitent un modèle hybride mêlant présentiel et télétravail ;

- > 64 % en attendent des gains de productivité ;

- > 88 % sont conscients des risques que cette pratique peut faire peser sur le sentiment d'appartenance ou la cohésion entre salariés.

Cette adoption du télétravail doit s'accompagner d'une refonte du système managérial pour 93 % des entreprises.

Les nouveaux modes de travail (l'agilité notamment) sont également plébiscités par les entreprises qui les ont testés pendant la crise et qui souhaitent les pérenniser à 70 %.

L'impact de la crise sur la prise en compte de l'émotion de l'entreprise

Avec la crise sanitaire, les émotions individuelles semblent avoir fait irruption dans les organisations et les ont fortement impactées. Mais, en réalité, elles ont toujours été là car elles font partie de notre « ADN ». Certains ont considéré qu'elles n'y avaient pas leur place, d'autres ne se sont jamais réellement posé la question. Sans oublier ceux déjà habitués à la prise en compte émotionnelle.

Quels impacts de cette crise peut-on observer en matière d'émotions ?

Elles sont peu nommées mais font bel et bien partie du moteur de l'action en temps de crise. La peur a sans doute été la principale : peur pour sa santé, pour celle des autres, de perdre son travail, de ne pas pouvoir faire son travail, de ne pas être à la hauteur des enjeux, de faire de mauvais choix, etc.

Tristesse (repli sur soi), colère (face aux contraintes imposées ou aux différences/injustices perçues) mais aussi joie et fierté (de se rendre utile, de s'investir, voire se surinvestir), la palette des émotions et des ressentis est très large. Elle est le reflet d'un large panel de réactions d'individus variés évoluant dans des systèmes complexes.

L'intensité des émotions dues à cette crise sanitaire les a rendues plus visibles. Elles ont pris une place plus importante dans l'entreprise car elles sont réellement devenues palpables et visibles. Tout comme chaque individu a une aptitude différente à accueillir et à gérer les effets de ses émotions, chaque organisation a un degré de maturité différent sur le sujet.

Cette même enquête souligne que le tabou de la circulation de l'émotion en entreprise a été levé dans la plupart des cas. Les émotions étaient là, il fallait bien composer avec. Certaines entreprises restent toutefois dans le déni et ne souhaitent pas aborder le sujet, même si leurs salariés en parlent et interpellent les directions. Cette non-prise en compte de l'expression émotionnelle a creusé le fossé entre les équipes et la direction. Ne pouvant s'exprimer ou être entendus, les salariés ont ressenti déception, agacement et perplexité, sans compter une sensation d'isolement, d'incompréhension, générant une baisse de motivation. Si la santé psychologique et l'équilibre émotionnel n'ont pas été abordés partout, le focus sur la santé physique a été omniprésent. Et quand ce focus intense sur la santé physique n'a pas été accompagné de considérations pour la santé psychologique, cela a accentué plus ou moins consciemment le besoin des équipes d'une prise en compte de la circulation émotionnelle.

D'autres entreprises, déjà habituées à la prise en compte émotionnelle, ont mieux su réagir à cette circulation émotionnelle intense en créant des espaces d'expression. Elles ont mis en place des actions de soutien (cellule psychologique, groupes d'expression au sein des équipes et animés par le manager, météo émotionnelle) comme des actions informelles (apéros-vidéo, café à distance). Certains managers ont bien pris conscience de l'importance de renforcer les liens pendant cette période d'isolement. Le soutien social est effectivement une forme de régulation émotionnelle.



DES QUESTIONS PERTINENTES

Si l'expression émotionnelle a été facilitée dans les entreprises durant cette période de crise sanitaire, de nombreux managers et comités de direction ne savent pas quelle place lui donner.

Autant de questions qui restent posées à ce jour et dont les réponses permettraient d'aller vers un management à la fois humaniste et efficient.

- À quoi servent les émotions au travail ?
- **Quel est l'intérêt de les exprimer ?**
- Comment favoriser la juste expression émotionnelle ?
- **En quoi des émotions, même déplaisantes, peuvent-elles se révéler utiles ?**
- Que faire une fois ces émotions exprimées ?
- **Quels liens établir entre l'expression des émotions et les besoins qui se cachent derrière ?**
- Quels liens faire entre émotions et motivation ?
- **Quelles autres méthodes de régulation émotionnelle peuvent-ils mettre en place pour favoriser l'efficacité comme le bien-être des équipes ?**

Et si l'émotion était une ressource ?

L'émotion est une ressource, un éclairage intéressant pour qui sait écouter ce qu'elle a à dire. L'enquête a montré que les entreprises conscientes de la nécessité d'écouter les émotions des salariés ont été plus réactives et ont pu passer à l'action plus rapidement. Elles avaient un temps d'avance pour se mettre en mouvement avant de se laisser submerger par ce raz de marée émotionnel.

Ces managers/entreprises ont compris que l'émotion devait être entendue et prise en compte parce qu'elle répondait à un besoin ; un besoin d'appartenance, d'encouragements et de soutien réciproque, un besoin de clarté, de structure, qui pouvait être ou non comblé et qui avait au moins le mérite d'être exprimé et donc de peser moins lourd, surtout si une solution simple pouvait être proposée. Les actions rituelles pour garder du lien comme les cafés, les apéros-vidéo ou les coups de fil informels ont permis l'expression de ces besoins et ont pu donner des clés aux managers pour y apporter des réponses. Cette gestion des émotions leur a permis une mise en mouvement, de la créativité et de l'agilité dans leur organisation. Elle a aussi favorisé une meilleure confiance en soi au sein des équipes, les aidant ainsi à se reconnecter à leurs propres ressources et leur capacité à

faire face. L'émotion devient un guide et non un frein.

L'intensité émotionnelle liée à cette situation si particulière a aussi permis aux salariés de s'interroger sur la juste place du travail dans leur vie, sur leurs besoins, leurs envies de changement, sur l'essentiel (voir encadré ci-dessous « les enjeux d'avenir »). Comment travailler autrement en intégrant ces besoins qui émergent tout en restant efficace, comment équilibrer sa vie personnelle et professionnelle, repenser ses modes d'organisation ?

Les émotions ont redonné de l'éclairage au « sens » de la vie, au « prendre soin de soi et des autres », au respect de ses valeurs, au besoin de convivialité et à l'importance de réels contacts humains. Cette introspection a mis en évidence que « le monde d'après » ne pouvait rester le même pour chacun et pour les entreprises, que le recentrage sur ces priorités devenait impératif et ce malgré une certaine anxiété, des doutes et un avenir incertain. De ces besoins essentiels et de ces attentes sont nées de nombreuses prises de conscience, appelant des réponses de la part de l'entreprise. Là encore, l'émotion s'est avérée être une ressource pour revenir à l'essentiel et aller plus loin.



LES ENJEUX D'AVENIR SOUS-JACENTS AU QUESTIONNEMENT DES ÉMOTIONS

D'après les quarante-sept coachs interrogés dans cette enquête, la question sous-jacente ou clairement exprimée des émotions a pu contribuer à des prises de conscience de la part des managers et salariés. Face à la situation de crise, leurs attentes sont les suivantes :

REVENIR À L'ESSENTIEL

malgré les inquiétudes et les doutes, des envies de changement ont été mises en exergue, soulevant en filigrane, puis comme une évidence, la question du sens. En se reconnectant à elles, ils ont pu (re)questionner leurs valeurs, les identifier et les mettre en lumière pour se projeter dans un avenir plus aligné : « *Il est temps d'être plus respectueux de ses valeurs.* »

QUESTIONNER LE RYTHME

afin d'éviter de subir les injonctions ou motivations intrinsèques qui embarquent collaborateurs et managers à une « *vitesse vertigineuse qui ne laissait place qu'au stress et à la fatigue jusqu'à l'épuisement et qui entraînait un phénomène de robotisation dans les comportements* ». Cette parenthèse forcée a rendu la notion du temps présent plus prégnante, comme une invitation à se ressourcer, à se reposer, à cultiver des moments de reconnexion à soi, ne serait-ce que pour s'autoriser à « *aller marcher ou de prendre le temps de pratiquer du yoga* ».

S'APPUYER SUR SES RESSOURCES

pour rebondir face à l'imprévu : un sentiment de fierté naît de la capacité à avoir pu, à avoir su jongler avec cet environnement inédit. Ils ont fait appel à leur créativité et à leur agilité car « *rien n'est acquis dans la vie* ». Ils ont su profiter de cette crise pour « *en garder quelque chose de positif* » pour le futur.

REVISITER LES MODES D'ORGANISATION

toujours avec cet appétit de justesse et de rythme, questionner les façons de travailler comme par exemple « *les outils à distance qui évitent les déplacements qui prennent du temps et qui fatiguent...* » et en même temps « *le lien avec les collègues qui est capital* ».

PRENDRE DU REcul

pour mieux gérer ses relations professionnelles, renforcer les relations constructives qui viennent nourrir la confiance, les talents, les émotions agréables et éviter les effets collatéraux de la contagion émotionnelle en mode destructif comme par exemple « *ronger son frein, constater que le top management ne prend pas en considération les enjeux et les conditions réelles de travail à distance* ».

ÉPOUSER LA JUSTESSE

la quête d'un équilibre entre sphères professionnelle et privée qui s'impose avec la juste place du travail dans la vie. Et ce, sans omettre l'efficacité professionnelle.

COMMENT Y PARVENIR ? OUTILS, ÉTUDES, OUVRAGES ET NOUVELLES TECHNOLOGIES : DES RESSOURCES AU SERVICE DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Si la prise en compte des émotions joue bien un rôle majeur dans les défis à relever en matière d'accompagnement et de pilotage des organisations, quels sont les moyens disponibles pour y parvenir ? Même si le sujet reste novateur, nous vous proposons dans cette dernière partie un ensemble de ressources pour vous emparer de la question des émotions. Des outils, techniques, ouvrages, études, issus des domaines du coaching, de la psychologie cognitive et appliquée mais également de la science, des nouvelles technologies et même du langage. Des pistes pour développer la compétence émotionnelle en entreprise.



Afin d'aborder la question des émotions dans un processus d'accompagnement et/ou de pilotage d'une organisation, de nombreuses approches peuvent être observées et les points d'entrée sont variés. Nous vous proposons d'explorer ce qui peut permettre de comprendre les émotions, les questionner et les identifier et aussi travailler dessus.

— Comprendre les émotions —

L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Les modélisations de l'intelligence émotionnelle

1/ L'intelligence émotionnelle repose sur une théorie globale proposée par **Salovey & Mayer** en 1990. Selon eux, l'intelligence émotionnelle est « *l'habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres* ». Elle repose sur les quatre compétences suivantes :

1. La perception et l'évaluation, verbales et non verbales, des émotions.
2. La capacité d'intégration et d'assimilation des émotions pour faciliter et améliorer les processus cognitifs et perceptuels.
3. La connaissance du domaine des émotions (au sens du « savoir »), la compréhension de leurs mécanismes, de leurs causes et de leurs conséquences ; enfin,
4. La gestion de ses propres émotions et de celles des autres.

(voir schéma page suivante)

2/ Daniel Goleman, psychologue et journaliste scientifique, s'est inspiré de leurs travaux et a proposé en 1995 un autre modèle, adapté au contexte de la vie au travail.

Il se décline autour de vingt-cinq compétences qui s'articulent autour de cinq axes principaux :

1. La conscience de soi et la capacité à comprendre ses émotions, les humeurs personnelles, et les moteurs internes, ainsi que leur effet sur les autres. Les indicateurs de conscience de soi comprennent l'auto-assurance, l'auto-évaluation réaliste, et un sens de l'humour autodérisoire. La conscience de soi dépend de la capacité à surveiller son propre état émotionnel et à identifier et nommer correctement ses émotions.
2. L'autorégulation ou la maîtrise de soi, capacité de contrôler ou rediriger les pulsions et humeurs perturbatrices, tendance à suspendre le jugement et à réfléchir avant d'agir. Les indicateurs comprennent la fiabilité et l'intégrité, ainsi que l'acceptation de l'ambiguïté et l'ouverture au changement.
3. La motivation interne, qui va au-delà de l'argent et du statut, qui sont tous deux des récompenses externes : vision de ce qui est important dans la vie, plaisir d'accomplir une tâche, curiosité d'apprendre, « flux » qui vient de l'im-

mersion dans une activité. Une tendance à poursuivre des objectifs avec énergie et persistance. Les indicateurs comprennent une forte envie d'accomplissement, un optimisme à l'épreuve des échecs et un engagement organisationnel.

4. L'empathie, capacité à comprendre la structure émotionnelle des autres. Une habileté à traiter les personnes en fonction de leurs réactions émotionnelles. Les indicateurs comprennent l'expertise dans la construction et le maintien du talent, la sensibilité interculturelle et le service aux clients. L'empathie concerne l'intérêt et l'implication dans les émotions des autres, la capacité à sentir ce qu'ils ressentent.

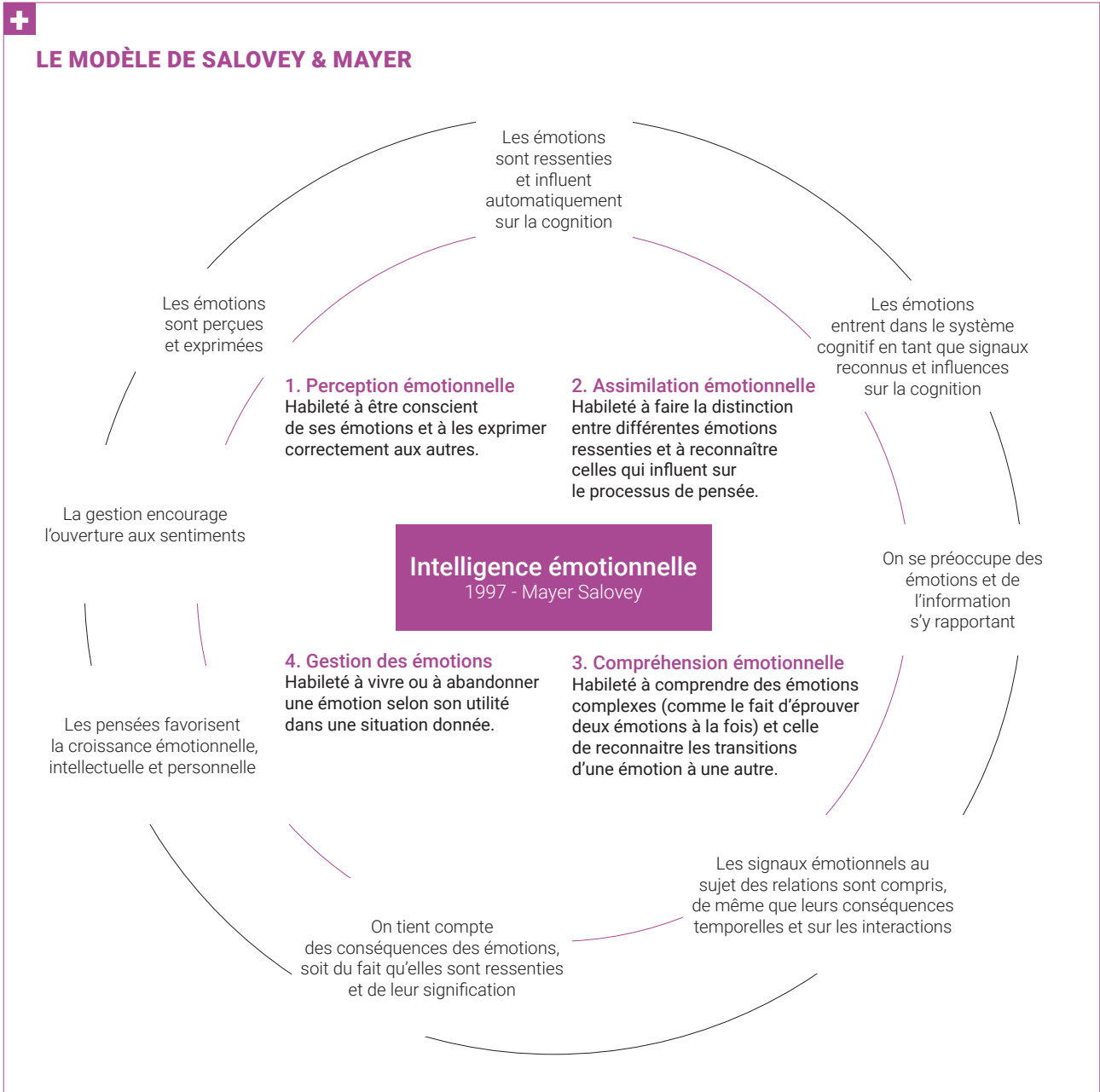
5. Les aptitudes sociales, habileté dans la gestion des relations et dans la construction de réseaux, ainsi qu'une capacité à trouver des points communs et à construire des liens. Les indicateurs des compétences sociales comprennent l'efficacité dans la conduite du changement, le pouvoir de persuasion, la création d'expertise et le leadership des équipes.

Daniel Goleman est également l'auteur d'un best-seller en deux tomes sur l'intelligence émotionnelle.

3/ À l'aube de l'an 2000, **Reuven Bar-On**, directeur de l'Institut des intelligences appliquées du Danemark et expert-conseil auprès de diverses organisations en Israël, a mis au point une des premières mesures de l'intelligence émotionnelle en utilisant l'expression « *quotient émotionnel* » (QE), comme un pendant au fameux QI (quotient intellectuel) sans toutefois s'y référer en termes de méthode. Il apparaît beaucoup plus complexe et moins systémique de mesurer le quotient émotionnel que le quotient intellectuel.

Il définit donc l'intelligence émotionnelle comme un ensemble d'aptitudes, de compétences et d'habiletés non cognitives qui influent sur la capacité de l'individu à réussir, en s'adaptant aux pressions et aux exigences de son environnement.





Source : © Salovey & Mayer

DES ANALOGIES

Un outil très stimulant permet la compréhension et la prise de conscience, étapes clés du processus de changement : les analogies et leur puissance d'évocation.

Analogie de la voiture et du bus émotionnel

Christel Petit Colin (écrivaine, conférencière et formatrice en communication et développement personnel) compare les émotions à une voiture : « *La joie nous sert de moteur pour avancer, la colère est un accélérateur puissant pour sortir des situations enlisantes, la tristesse est l'embrayage qui nous permet de changer de régime sans casser le moteur, et la peur, notre pédale de frein, nous incite à conduire prudemment et à aborder les virages de notre vie avec circonspection.* »

Emmanuelle Le Bris, du Laboratoire de recherche du CIC/ groupe de Paris, propose d'étendre la comparaison à l'émotion de l'entreprise avec l'image du bus : avec des passagers (salariés/management de proximité) et un chauffeur (top management/direction), ce qui nous donne :

- les pleins phares [la surprise], pour voir plus large et plus loin ;
- un klaxon [la colère], pour que les passagers expriment leurs besoins de justice, de respect des valeurs, etc. ;
- des freins [la peur], pour ralentir et tenter de mieux évaluer le danger ;
- les fenêtres du bus [espoir et recherche de sens], pour ouvrir sur des horizons différents, envisagés comme meilleurs ;
- un rétroviseur [la fierté], pour regarder les succès collectifs du passé et redonner motivation et cohésion.

Dans un bus, le conducteur (la direction/top management) saura plus ou moins bien écouter les passagers et ces derniers sauront plus ou moins bien se comporter et faciliter la conduite. Toujours est-il que le bus doit poursuivre sa route, maintenir le cap dans un brouillard plus ou moins épais en période de crise sanitaire, tenir compte ou non des suggestions des passagers et assurer leur sécurité.

Analogie du voyant lumineux

Restons dans la voiture avec Catherine Aimelet-Périssol et Aurore Aimelet. Dans leur ouvrage *Émotions : quand c'est plus fort que moi*, elles proposent l'analogie du voyant lumineux. Le voyant lumineux du tableau de bord a pour fonction d'indiquer une panne. Il peut être comparé à l'émotion, à bord de notre « véhicule-individu », qui nous signale que quelque chose est en train de se passer (peur, colère, joie). Nous comprenons ici que ce n'est pas en tentant de « débrancher » le voyant lumineux (l'émotion) ou de l'ignorer que ça ira mieux, que le problème pourra être résolu. Mais au contraire en prenant en compte le signal, en tentant de comprendre d'où vient la panne, le problème à résoudre.

Analogie de la radio

L'analogie de la radio évoquée par Nassim Hamein, physicien qui développe la « *théorie des champs unifiés* » et de « *l'univers connecté* », est aussi intéressante. Il explique que nous sommes comme des radios, lorsque nous avons trop de pensées, c'est le signe que nous ne sommes pas réglés sur la bonne station, elles agissent comme des parasites. Ce qui va aider à se régler sur la bonne station, ce sont justement nos émotions et sensations. Là encore, on retrouve l'importance du corps qui, comparé à l'antenne de la radio, doit être en bon état pour bien fonctionner. Être réglé sur la bonne station, c'est par exemple identifier une station « joie » à laquelle on pourra accéder quand on a besoin d'être joyeux (je me rappelle ce que je ressentais, ce qu'étaient mes sensations corporelles à un moment joyeux passé). Ainsi, certaines stations peuvent être déprogrammées. Des émotions qui n'ont pas été accueillies dans l'enfance par exemple car trop intenses, restées au seuil de notre conscience, génèrent tout un tas d'obstacles de vie à l'âge adulte. Une fois l'émotion accueillie, la station parasite peut donc être déprogrammée. Prenons l'exemple d'un individu qui aurait eu peur de son grand frère dans son enfance parce qu'il était autoritaire et agressif. Sur l'instant, il n'exprime pas de colère pour se défendre mais une peur qui le sauve en l'invitant à se mettre en retrait afin de se protéger. Il pourra entretenir une tristesse chronique à l'âge adulte, se sentant incompris, victime des autres, inexistant. Au contraire, s'il comprend pourquoi il se met en retrait de manière inappropriée à l'âge adulte en « jouant » cette situation provenant de son enfance, il peut changer cela, déprogrammer la station réglée sur cette peur chronique. D'autres « stations émotionnelles » peuvent, au contraire, être mises en favoris. Par exemple la joie ou le plaisir pour accéder à la créativité ou la sérénité (cf. le travail d'ancrage en psychothérapie).

Analogie des « plombs qui sautent »

Toujours dans l'ouvrage de Catherine Aimelet-Périssol et Aurore Aimelet, nous trouvons la comparaison entre l'émotion et le fusible du tableau électrique de la maison. En coupant le circuit électrique en cas de problème, le fusible assure la sécurité de la maison contre l'incendie. Comparée au fusible, l'émotion accueillie évitera une situation ingérable face à un événement. La tristesse, par exemple, permet de faire face au deuil et de ne pas sombrer dans une dépression profonde provoquée par la perte d'un être cher. Elle agit comme un fusible pour éviter le pire. Cette analogie nous apprend que l'émotion permet de s'adapter à notre environnement et d'assurer notre survie.



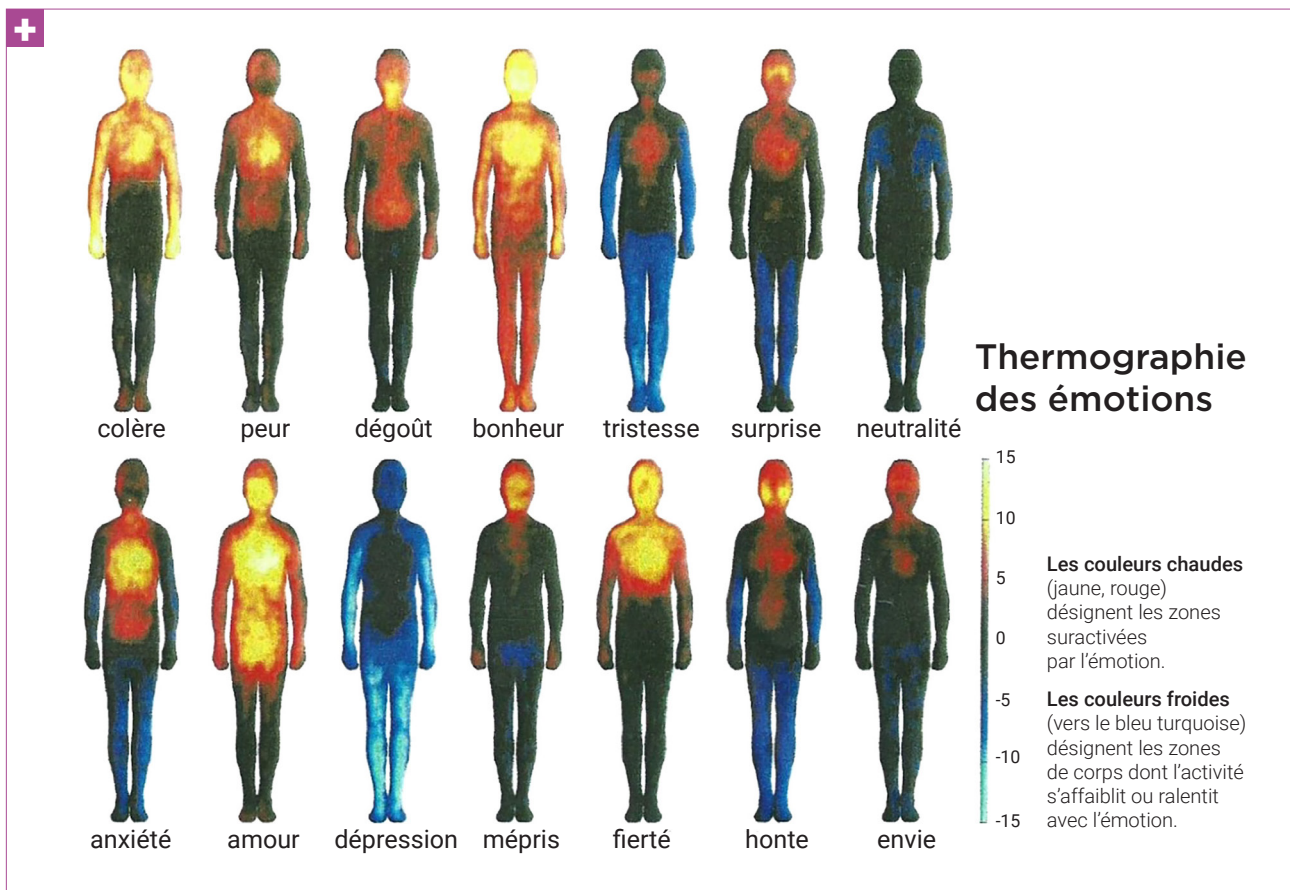
UNE CARTOGRAPHIE

Une étude permet d'établir une sorte de cartographie corporelle des émotions

Extraits
d'un article
publié
sur le site internet
Service & sens
le 6 janvier 2014

Que ressent-on physiquement lorsqu'on est amoureux, triste ou en colère ? Voilà la question que se sont posée des chercheurs en ingénierie biomédicale de l'université d'Aalto (Finlande), qui ont établi une véritable carte corporelle des émotions. Leurs travaux, publiés fin décembre 2013, montrent comment le corps et ses différentes zones réagissent à un sentiment précis et confirment notamment que les principales émotions humaines que sont la peur, la tristesse ou le bonheur sont ressenties physiquement de la même façon pour tous, quelle que soit la culture d'origine de l'individu. Ainsi, chaque émotion active ou désactive une ou plusieurs parties du corps. Pour parvenir à ce résultat, les chercheurs ont fait appel à 773 participants. Ces derniers ont été soumis à des stimuli comme des photographies ou des vidéos censées éveiller une émotion particulière (quatorze émotions ont été testées). L'étude a été conduite avec des sujets finnois, suédois, de divers pays européens et enfin avec des Taïwanais dans le but de vérifier si les différences culturelles pouvaient éventuellement avoir une incidence sur les émotions. La réponse émotionnelle était classée selon sept catégories de base : colère, peur, dégoût, bonheur

(ou bien-être), tristesse, surprise et neutre (neutre signifiant que les stimuli présentés ont été choisis afin de n'entraîner aucune émotion). Les émotions dites secondaires dans cette étude étaient l'anxiété, l'amour (désir sexuel), la dépression, le contentement, la fierté, la honte (mensonge) et enfin l'envie. Par exemple, une vidéo très courte de quelqu'un assis à la table d'une cuisine avec le lave-vaisselle qui ronronne derrière lui pour un stimulus neutre ; un groupe d'amis allant à la plage en voiture décapotable et écoutant de la musique pour le bonheur ; un enfant sur un lit d'hôpital qui peine à ouvrir les yeux quand on lui parle pour la tristesse ; etc. Quatorze séries de cinq mots, cinq images, cinq clips vidéo, cinq expressions faciales présentées au hasard avec un enregistrement de la réponse de chaque participant. Cette étude assez surprenante aboutit à une illustration inattendue de l'influence du système nerveux central sur l'ensemble du corps. Les couleurs chaudes (jaunes) montrent les zones du corps activées par les émotions, tandis que les zones froides (bleues) montrent les parties du corps inactives lors d'une émotion. Les chercheurs révèlent ainsi comment les émotions sont expérimentées ou vécues dans le corps,



Source : © Bodily map of emotions, L.Nummenmaa and al, PNAS, 2 janvier 2014

L'idée d'une cartographie corporelle permet d'illustrer les mécanismes physiques liés aux émotions et peut donc servir de support dans le cadre d'un travail d'accompagnement.

nos états corporels s'adaptant à nos mentaux et nous permettant ainsi de faire face aux défis de notre environnement, que ce soient des dangers ou des interactions sociales. Ces états corporels induisent des sensations qui viennent nourrir nos expériences émotionnelles. Ainsi, l'anxiété pourra être vécue comme une douleur dans la poitrine, le sentiment amoureux comme une sensation de plaisir ou un nœud à l'estomac.

Les émotions primaires comme la colère, l'anxiété et la peur stimulent la poitrine et le visage quand la tristesse et la honte entraînent une baisse d'activité sensorielle dans les membres inférieurs. Le dégoût et le mépris sont associés au système digestif et à la gorge. À noter que le bonheur est la seule émotion qui se "reflète" dans l'ensemble du corps, notamment la tête et le ventre. Ainsi s'explique l'expression "avoir des papillons dans le ventre". "En regardant la silhouette cartographiée, on pense effectivement à l'expression « rayonner de bonheur »", s'amuse Jean-Louis Millot, professeur en neurosciences à l'université de Franche-Comté. Au-delà de ce décryptage, l'étude peut contribuer à une prise de conscience, personnelle, de ses émotions par des sensations émotionnelles conscientes et une compréhension de leur base physique. "Nous avons été surpris de constater qu'à chaque

émotion correspondait une combinaison précise de sensations, et que celle-ci était reproduite spontanément par la majorité des participants", explique au Figaro le Pr Nummenmaa, principal auteur de l'étude.

"Quelle que soit l'émotion que l'on ressent, elle n'est pas anodine pour le corps", ajoute Henrique Sequeira, professeur en neurosciences affectives à l'université de Lille (I et II). "Les émotions sont une véritable interface entre le cerveau et le corps." Elles induisent des réactions musculaires, hormonales, neurologiques et immunitaires. C'est d'ailleurs ces liens qu'explore la médecine psychosomatique, selon laquelle "des émotions répétées peuvent avoir, chez certains individus prédisposés, un impact positif (guérison plus rapide d'un cancer) ou négatif (vulnérabilité cardio-vasculaire, asthme) sur la santé, en frappant de façon répétée et inutile sur le même organe", explique-t-il. Il reste désormais à définir pour chaque "carte émotionnelle" des indicateurs physiologiques précis qui pourraient être mesurés de façon objective et permettraient de repérer d'éventuels dysfonctionnements émotionnels.



SENSATIONS ASSOCIÉES AUX ÉMOTIONS

- **Peur** : accélération cardiaque, baisse de la température de la peau, sensation de froid, poils qui se dressent, chair de poule, bouche sèche, estomac serré, mains moites. Sang dans les muscles des jambes, pâleur du visage.
- **Colère** : forte accélération cardiaque. Importante augmentation de la température de la peau. Sensation de chaleur, le sang afflue dans les mains. La mâchoire inférieure avance. Tension dans la mâchoire. Sourcils froncés. Expiration plus longue que l'inspiration. Poings serrés. Envie de frapper.
- **Amour** (émotion selon certains experts, sentiment pour d'autres) : chaleur dans la poitrine pouvant aller jusqu'à la brûlure. Ralentissement du rythme cardiaque. Détente dans tout le corps. Mains chaudes, rosissement du visage.
- **Joie** : le cœur bat fort mais la fréquence cardiaque ralentit. Respiration ample. Chaleur dans la poitrine.
- **Tristesse** : accélération cardiaque moindre que dans la colère. Très faible augmentation de la température de la peau. Baisse du tonus. Serrement au niveau de la poitrine, entre les seins. Crispation des membres. Pleurs.
- **Dégoût** : lèvre supérieure retroussée sur les côtés, le nez se plisse, nausée, sensation désagréable au niveau du diaphragme. Envie de vomir. Ralentissement cardiaque. Diminution notable de la température de la peau.

UNE CLASSIFICATION

Ouvrage pédagogique de Michelle Larivey sur les genres d'émotions

Michelle Larivey fait partie des grandes psychologues thérapeutes d'orientation humaniste. Avec son ouvrage *La puissance des émotions*, elle rend accessible la compréhension de notre fonctionnement intérieur en soulignant le rôle central des émotions. En partant du constat que « *les problèmes de santé mentale prennent leur source dans la vie affective et se manifestent par des dérèglements du processus émotionnel* », elle souligne que « *le fait de négliger notre vie émotionnelle provoque des problèmes moins dramatiques [que les maladies mentales] mais influe tout de même sur notre qualité de vie* ». En distinguant sentiment, émotion et expérience émotionnelle, elle définit quatre genres d'émotions.

Les émotions simples

C'est-à-dire les émotions proprement dites, positives et négatives, dans le sens où elles rendent compte, nous informant d'une satisfaction ou d'une insatisfaction.

Exemples d'émotions simples : la colère, la peur, la tristesse, le plaisir, le désir, l'ennui, la haine, la nostalgie.

Les émotions mixtes

Ayant l'apparence d'émotions, elles sont plutôt un amalgame d'émotions que nous utilisons pour nous voiler ce que nous éprouvons réellement.

Exemples d'émotions mixtes : l'amour (expérience émotionnelle complexe qui comprend plusieurs émotions comme la joie, le désir, la tendresse, l'estime, etc.), l'amertume (mélange de colère et de tristesse), la culpabilité (phénomène dont la composition est complexe), le dégoût (forme de colère particulière), la jalousie (c'est de la colère mais pas seulement), la fierté, la honte, etc.

Les contre-émotions

Ce sont plutôt des expériences corporelles, des sensations résultant du fait que nous avons repoussé une émotion ou empêché son expression.

Exemples de contre-émotions : l'angoisse (peur diffuse accompagnée d'un inconfort physique), le malaise (inconfort du fait que je cache quelque chose comme un sentiment ou une pensée à mon interlocuteur et que je ne veux pas lui révéler), la panique (elle peut relever de la peur, de l'angoisse ou de la phobie), le stress (c'est une résultante de facteurs agressifs divers et notamment les chocs émotionnels), la tension, la gêne, etc.

Les pseudo-émotions

Nous confondons souvent nos émotions avec les situations auxquelles elles sont liées : des états de fait (je suis rejeté par quelqu'un et donc je me sens abandonné), des images (expressions imagées imprécises comme je me sens au-dessus, loin, étouffé, coincé, etc.), des états d'âme (un état d'âme est stable contrairement à l'émotion qui est mouvante), des attitudes (être chaleureux signifie simplement que je suis porté à être aimant), des jugements.

Exemples de pseudo-émotions : l'admiration (c'est un jugement), la compassion (une attitude), la déception (une insatisfaction accompagnée d'émotions comme la tristesse ou la colère), l'envie (entre désir et jalousie), la timidité (dissimulation de ce que nous éprouvons), la frustration, la reconnaissance, etc.

Cette distinction permet d'analyser plus en détail ce qui se joue dans toutes ces expressions corporelles, physiologiques et psychiques. Elle offre une véritable cartographie pour comprendre et aborder la question des émotions dans le cadre d'un accompagnement, permettant ainsi au coach ou au manager de travailler au bon endroit.



Questionner les émotions

DES QUESTIONS PUISSANTES

Le résultat de recherches menées par la précédente session du Laboratoire de recherches du CIC avait mis en exergue l'outil apparemment simple du questionnement. Il révèle en fait un formidable enjeu pour la réussite d'un accompagnement en matière de coaching. Le coach doit choisir avec attention et professionnalisme les questions qu'il va poser au coaché. Il faut distinguer les questions classiques de celles que l'on qualifie de « puissantes », dans la mesure où ces dernières ont pour objectif de réellement contribuer à la réussite du coaching. Le choix de ces questions et leur contextualisation sont donc déterminants. Trois approches pour questionner :

1/ Le « panier à questions » : volonté d'aller à l'essentiel qui amène à s'interroger sur le nombre de questions à poser au coaché. Pourquoi deux questions alors qu'une seule suffit ? L'idée d'un panier de huit questions puissantes peut être un élément intéressant en concentrant le questionnement sur l'essentiel, en l'adaptant aux contextes rencontrés, en accélérant le processus pour des séances plus courtes.

2/ L'ordonnement des questions : choix pertinent et limité de questions puissantes, optimisé grâce à l'ordre dans lequel nous les proposons. Des questions puissantes dans une chronologie étudiée peuvent permettre au coaché d'atteindre plus vite son objectif.

3/ L'auto-questionnement : en proposant au coaché de fabriquer lui-même ses propres questions puissantes, possibilité de devenir plus autonome. L'accompagnement par le coach n'est plus caractérisé par le seul questionnement du coaché mais par son autonomisation en l'incitant à trouver lui-même ses propres questions.



EXEMPLES DE QUESTIONS PUISSANTES

- Quelle sensation avez-vous ressentie ?
- Comment et où l'avez-vous ressentie ?
- Qu'est-ce qui a déclenché cette sensation ?
- Quelle était son intensité sur une échelle de 1 à 10 ?
- À quelle émotion l'associez-vous ?
(proposer la roue des émotions si besoin, que nous abordons un peu plus loin)
- Cette émotion était-elle agréable ou désagréable ?
- Par quelle manifestation corporelle s'est-elle traduite et qu'ont pu observer vos interlocuteurs ?
- Qu'est-ce que cette émotion vous a permis de faire ?
- Que vous a-t-elle empêché de faire ?
- Quel a été pour vous le niveau de satisfaction de votre réponse comportementale ? (sur une échelle de 1 à 10)
- Quels bénéfices allez-vous retirer en faisant cela et qui d'autre va en bénéficier ?
- Quand et comment allez-vous vous y prendre ?
- Comment saurez-vous que vos actions sont plus ajustées avec vos sensations/émotions et quelle(s) sensation(s) ressentirez-vous ?

UNE APPROCHE GLOBALE

L'approche « tête-cœur-corps » pour organiser le questionnement sur les émotions

Cette approche, à la fois intellectuelle, émotionnelle et corporelle a été popularisée par Audrey Akoun et Isabelle Pailleau dans leur best-seller *Apprendre autrement avec la pédagogie positive*. L'approche « tête - cœur - corps » considère que pour qu'une personne apprenne efficacement, il faut prendre en compte toutes les caractéristiques qui font de nous des êtres humains, et pas seulement le côté mental. Cette approche globale de l'individu sur l'axe « tête - cœur - corps » part d'un postulat simple : les apprentissages deviennent aisés et fructueux quand la tête, le cœur et le corps sont en phase.

1/ On prend conscience de ses propres modes d'apprentissage, de mémorisation et on développe ses propres techniques ou stratégies : **réflexion**, idées.

2/ On prend soin de ses **émotions** : reconnaissance, accueil et méthode pour en faire des alliées : émotions, motivations, humeurs.

3/ On prend soin de son **corps** (et donc de son cerveau !) : alimentation et exercice : objectifs, action.

L'individu prenant conscience de ces trois niveaux s'affirme donc par : « je pense... », « je sens... » et « je vais... ».

Cette approche permet d'organiser le questionnement selon ces trois niveaux identifiés : questionnement cognitif (quelle pensée vous traverse ?), questionnement émotionnel (quelle émotion cela fait-il naître en vous ?), et questionnement corporel (où cela se manifeste-t-il dans votre corps ?).

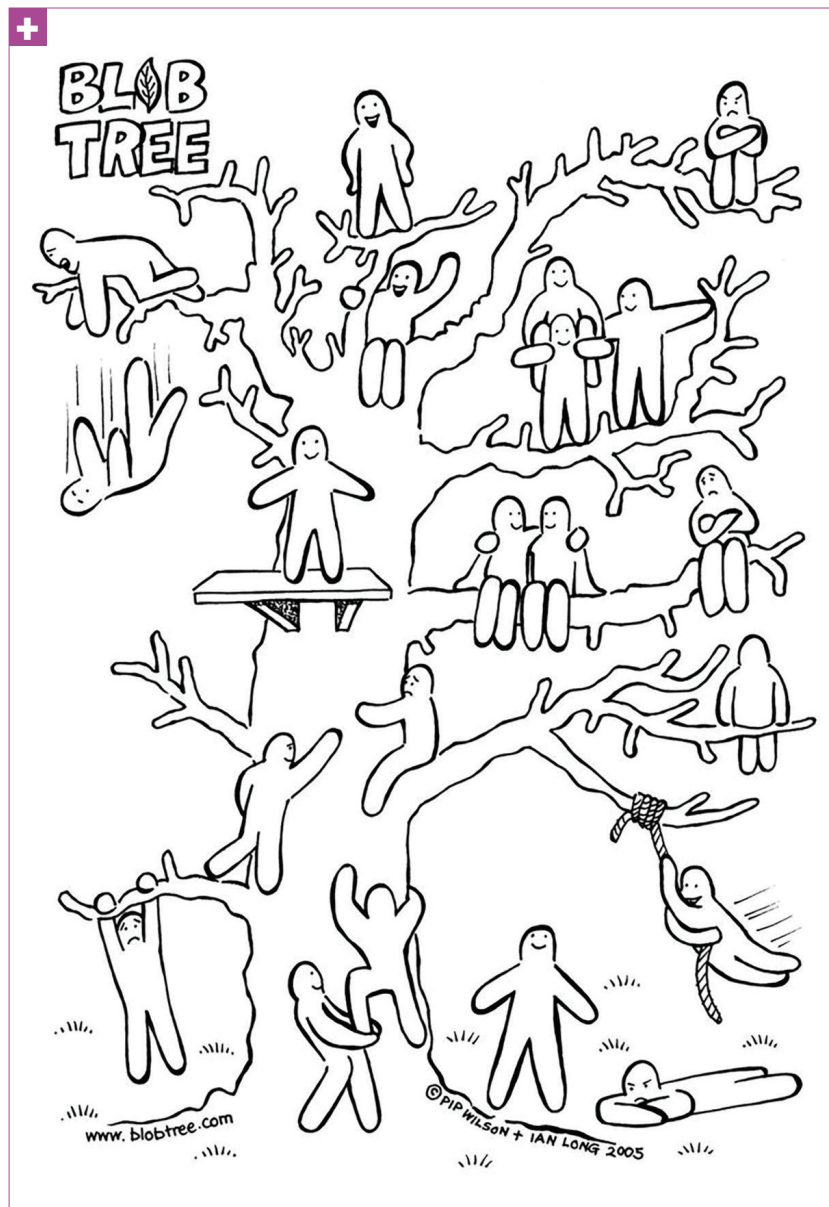
UN SUPPORT VISUEL

Les « blobs » de Pil Wilson comme support au questionnement et à la réflexion sur les émotions

Le *blob* est un petit personnage créé par le psychologue britannique Pil Wilson expert dans le domaine de la formation pratique et le développement de l'intelligence émotionnelle. Mis en scène et démultipliés dans des illustrations, ces personnages n'ont pas de genre, pas d'âge, pas de nationalité. Ils parlent le langage corporel et expriment leurs différentes émotions. Leur aide permet à chacun d'entre nous d'en apprendre facilement davantage sur son monde intérieur. Cette méthode était initialement principalement utilisée

avec les enfants, parce qu'il était plus simple de les faire parler en leur montrant un dessin tentant d'exprimer des émotions. Mais avec le temps, le *blob tree* (voir ci-dessous), première illustration réalisée par le psychothérapeute, a remporté un grand succès chez les adultes.

C'est un véritable support au questionnement sur les émotions, fertile pour la réflexion.



Source : © Pip Wilson + Ian Long 2005 - www.blobtree.com

— Les identifier et travailler sur la question des émotions —

Prenons ici une précaution importante en soulignant qu'il semble vain et contre-productif de vouloir véritablement « gérer » ses émotions. En effet, comme le soulignent Catherine Aimelet-Périssolet et Aurore Aimelet, « nous ne pouvons pas gérer une émotion car c'est elle qui nous gère », c'est son rôle. À partir de ce constat, nous conviendrons de plutôt « travailler sur les émotions », tenter de les réguler, plutôt que de vouloir les maîtriser, les « gérer » à tout prix.

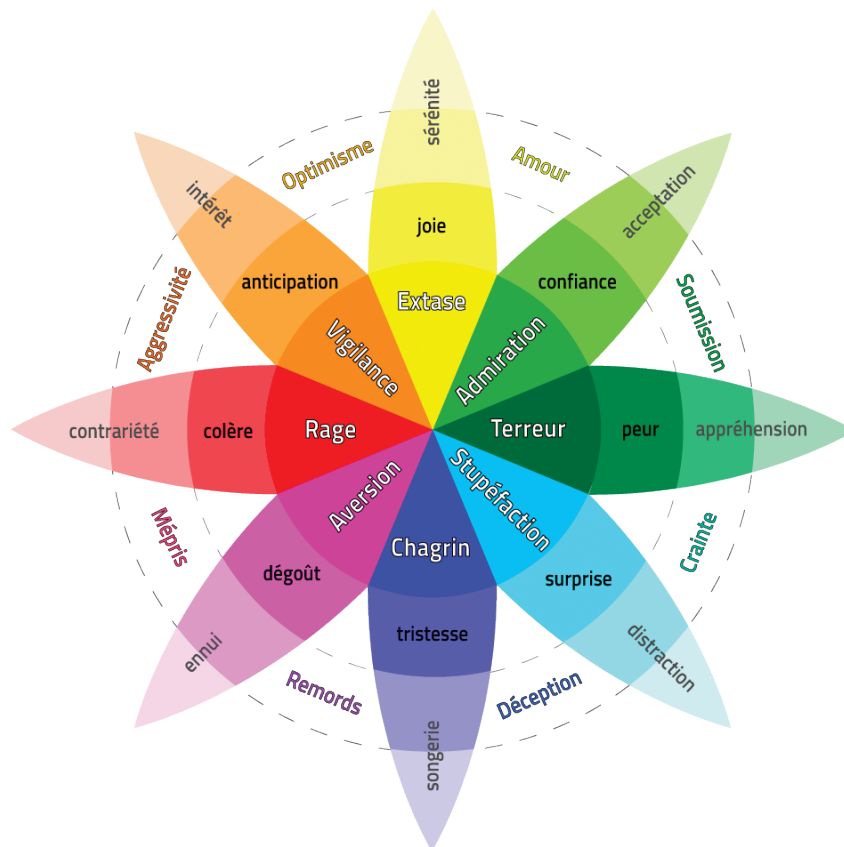
UNE ROUE DES ÉMOTIONS

La roue des émotions de Robert Plutchik permet de reconnaître ses émotions et de s'entraîner à les réguler pour développer son intelligence émotionnelle :

1. Grâce à son écoute active, le coach repérera dans le discours du coaché les mots se référant au champ lexical des sensations ou des émotions.
2. Il proposera au coaché d'aller explorer ce champ pour comprendre son impact sur la nature de sa mise en action et d'éventuelles occurrences. Il ne le fera qu'après avoir recueilli l'accord de ce dernier.

3. Il fera alors décrire la situation évoquée, qu'elle soit insatisfaisante ou particulièrement satisfaisante.

4. Autre option : le coach pourra aussi demander au coaché de faire une liste de situations précises dans lesquelles il peut clairement identifier des sensations qu'il a pu ressentir. L'inviter à répertorier à la fois des situations où les sensations étaient agréables et d'autres où elles étaient désagréables. Avec l'idée de ne pas travailler que des situations insatisfaisantes mais de pouvoir cartographier des « modes de fonctionnement gagnants » stimulus / émotion / sensation/comportement ajusté.



Source : © La roue des émotions de Robert Plutchik

UN CHAMP LEXICAL pour exprimer les sensations et les émotions

Afin de nous aider à identifier, exprimer et travailler sur les émotions, un vaste champ lexical est à notre disposition. Il y a les sensations (voir encadré ci-dessous), les expressions courantes pour les sensations corporelles (voir encadré page suivante), les émotions et leurs variations (voir encadré page 39).

Les sensations

Avec l'outil de la roue des émotions, nous nous rendons compte que le champ lexical lié aux sensations et émotions est riche, dense, varié. C'est ce qui nous aide à les exprimer. S'emparer de ce vocabulaire est donc important pour aider à les identifier, les exprimer et travailler dessus. Mes cinq sens (la vue, l'ouïe, l'odorat, le goût et le toucher) m'aident à percevoir le monde. Pour décrire mes sensations, j'utilise des verbes, des noms communs et des adjectifs. Chacun de ces mots appartient au champ lexical du sens qu'il décrit.

SENSATIONS VISUELLES

Des verbes pour voir (admirer, apercevoir, découvrir, examiner, fixer, guetter, inspecter, observer, regarder, remarquer, contempler, dévisager, discerner, entrevoir, épier, etc.), des noms pour la vue (clarté, couleur, coup d'œil, lumière, ombre, regard, vision, etc.) et des adjectifs pour qualifier les sensations visuelles (agréable, beau, brillant, clair, coloré, flamboyant, lumineux, obscur, pâle, sombre, splendide, transparent, translucide, luisant, etc.).

SENSATIONS GUSTATIVES

Des verbes pour goûter (avalier, cracher, déguster, se délecter, écœurer, affadir, savourer, siroter, etc.), des noms pour le goût (avant-goût, arrière-goût, bouquet, dégoût, dégustation, écœurement, fadeur, répulsion, saveur, âcreté, amertume, etc.) et des adjectifs pour qualifier les sensations gustatives (agréable, amer, bon, dégoûtant, délicat, délicieux, désagréable, doux, épicé, excellent, exquis, fade, fort, mauvais, pimenté, piquant, relevé, répugnant, salé, sucré, acidulé, aigre-doux, douceâtre, insipide, rance, savoureux, succulent, etc.).

SENSATIONS OLFACTIVES

Des verbes pour sentir (aromatiser, dégager, embaumer, empester, empoisonner, flairer, fleurir, renifler, respirer, émaner, exhiler, humer, etc.), des noms pour l'odorat (arôme, bouquet, fumet, nez, parfum, puanteur, senteur, effluve, miasme, relent, etc.) et des adjectifs pour qualifier les sensations olfactives (aromatique, délicat, envahissant, exquis, fade, fin, inodore, parfumé, acre, méphitique, nauséabond, pestilentiel, suave, etc.).

SENSATIONS AUDITIVES

Des verbes pour entendre (écouter, grésiller, gronder, hurler, murmurer, prêter l'oreille, grésiller, etc.), des noms pour l'ouïe (auditeur, audition, berceuse, bruit, mélodie, perception, son, auditoire, brouhaha, surdité, etc.) et des adjectifs pour qualifier les sensations auditives (aigu, caressant, déchirant, étouffé, fort, grave, harmonieux, mélodieux, pur, sonore, sourd, feutré, strident, etc.).

SENSATIONS TACTILES

Des verbes pour toucher (caresser, chatouiller, effleurer, frôler, frapper, gratter, heurter, manier, manipuler, masser, tamponner, tâter, tâtonner, malaxer, palper, pétrir, etc.), des noms pour le toucher (caresse, choc, contact, coup, frôlement, frottement, manipulation, massage, tâtonnement, attouchement, effleurement, palpation, etc.) et des adjectifs pour qualifier les sensations tactiles (brûlant, chaud, coupant, dur, doux, froid, glacé, gras, humide, lisse, moelleux, piquant, poli, rugueux, sec, tiède, gluant, râpeux, rêche, tangible, velouté, visqueux, etc.).

Expressions courantes

qui définissent les sensations à partir d'éléments corporels

*Être brisé,
Tomber de haut,
J'en ai plein le dos,
J'en ai le souffle coupé,
Ça m'a complètement anesthésié (plus de sensations),
Ne pas savoir sur quel pied danser / Ça me casse les pieds / Perdre pied,
Ça m'a refroidi / J'en ai des sueurs froides / S'échauffer la bile,
Se faire du mauvais sang / Se faire un sang d'encre /
Mon sang n'a fait qu'un tour / Ça m'a glacé le sang / Se retourner les sangs,
Avoir les nerfs à fleur de peau / Avoir les nerfs en boule / Avoir les nerfs en pelote / Porter sur les nerfs / Taper sur les nerfs,
En avoir gros sur le cœur / Avoir le cœur lourd / Avoir le cœur serré / Avoir quelque chose sur le cœur (expressions pour la tristesse),
Avoir le cœur au bord des lèvres / Soulever le cœur / Avoir le cœur dans la gorge,
Être sur des charbons ardents / Être sur des braises,
J'ai un nœud à l'estomac (plexus tendu),
En avoir par-dessus la tête,
Être à côté de ses pompes,
Baisser les bras,
Avoir les foies.*



LES MOTS, SYNONYMES ET VARIATIONS POUR EXPRIMER LES ÉMOTIONS

- **Pour la colère** : foudre, grogne, haine, irritation, querelle, tempête, animosité, agressivité, hargne, explosion, rage, furie, courroux, mécontentement, crise, rancœur, agacement, détestation, jalousie, etc.
- **Pour la tristesse** : peine, chagrin, douleur, déprime, mélancolie, morosité, nostalgie, amertume, accablement, consternation, désespérance, ennui, noirceur, etc.
- **Pour la peur** : crainte, effroi, épouvante, frayeur, terreur, appréhension, trac, anxiété, inquiétude, panique, phobie, insécurité, affolement, angoisse, etc.
- **Pour la joie** : contentement, gaieté, extase, ravissement, enthousiasme, bien-être, plaisir, épanouissement,

fierté, bienfait, ardeur, bonheur, réjouissance, béatitude, euphorie, volupté, enchantement, etc.

- **Pour le dégoût** : écœurement, nausée, haut-le-cœur, exécution, aversion, répugnance, etc.
- **Pour l'amour** (émotion selon certains experts, sentiment pour d'autres) : admiration, dévotion, sympathie, attachement, tendresse, affection, passion, liaison, etc.
- **Pour la honte** : humiliation, indignité, malaise, déshonneur, infamie, remords, etc.
- **Pour le mépris** : désintéret, pitié, dérision, distance, dédain, désaffection, etc.
- **Pour la gêne** : confusion, embarras, dérangement, pudeur, scrupule, trouble, etc.

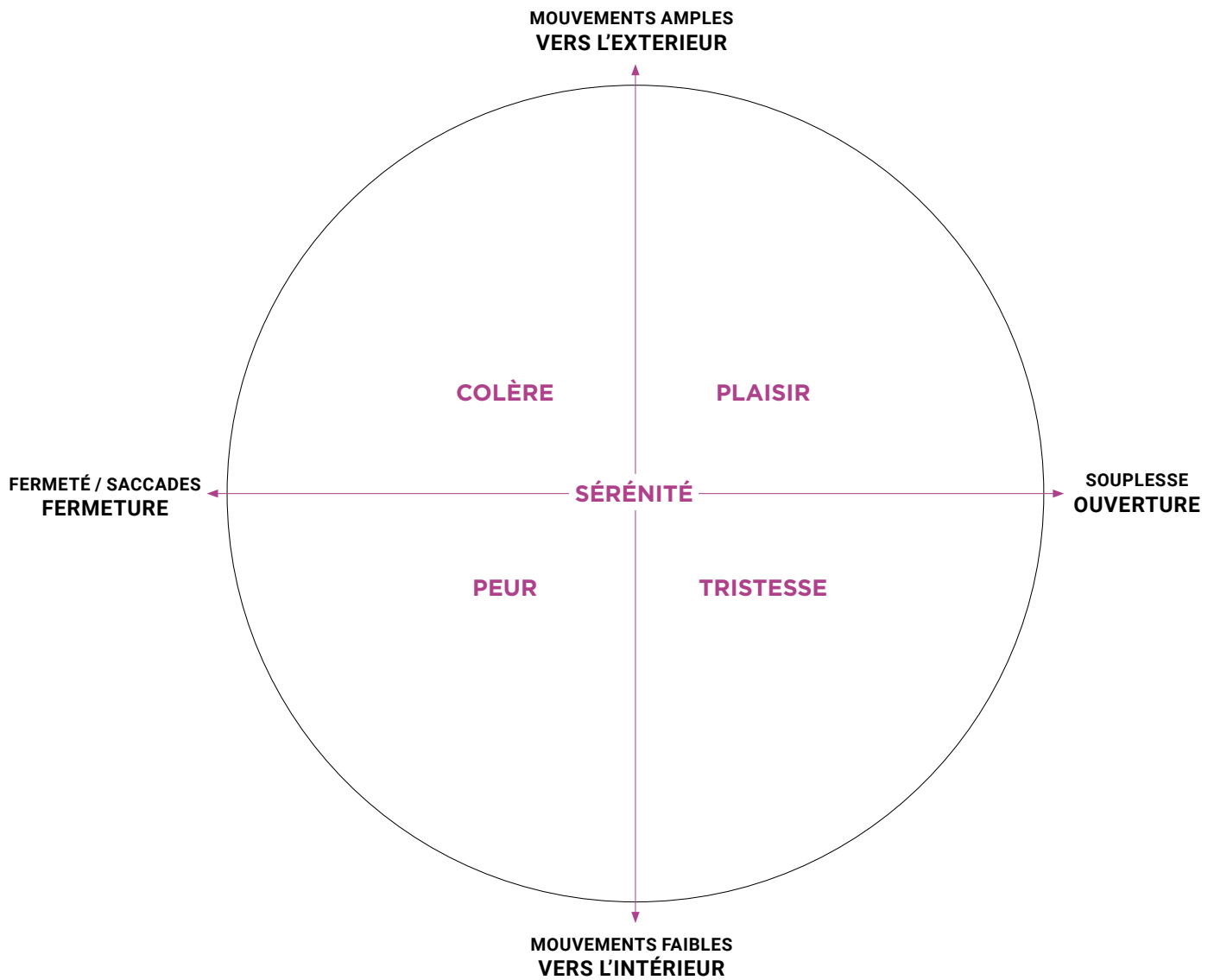
Lors d'une conférence, Adrien Piret, coach belge, explique que les émotions peuvent être décrites comme étant des mouvements d'ouverture (souples) ou de fermeture (durs), tournées vers l'extérieur (amples) ou vers l'intérieur (faibles).

À partir de ce constat, Art-Mella, dans sa bande dessinée *Les émotions : enquête et mode d'emploi (tome 1)*, a conçu un schéma sous la forme d'un cercle de quatre parts égales. En positionnant les quatre émotions primaires (colère, peur, plaisir et tristesse) dans ce cercle axé par les mouvements ouverture/fermeture et intérieur/extérieur, elle a pu y placer un grand nombre de mots du vocabulaire des émotions, sentiments, ressentis et sensations. Elle a ajouté au centre du cercle la notion de sérénité pour enrichir encore les possibilités de positionnement de mots.

À votre tour

Placez dans le schéma page suivante vos sensations, émotions, sentiments, ressentis (vous pouvez vous aider du vocabulaire de l'encadré ci-dessus) en fonction du mouvement qu'ils suggèrent et des cinq émotions déjà présentes.





CINQ NIVEAUX DE CONSCIENCE CORPORELLE

pour identifier et décrire les émotions

Lane et Schwartz définissent cinq niveaux de conscience corporelle :

- | | |
|--|--|
| <p>1- L'individu a conscience de sensations corporelles (<i>je me sens tendu, j'ai le ventre noué</i>).</p> <p>2- Il reconnaît les tendances à l'action suscitées par l'émotion (<i>j'ai envie de lui casser la figure</i>).</p> <p>3- Il est capable d'identifier et de nommer les émotions.</p> | <p>4- Il prend conscience des émotions complexes ou des mélanges d'émotions.</p> <p>5- Il est capable de se représenter et d'apprécier la complexité de ses expériences émotionnelles et de celles d'autrui.</p> |
|--|--|

Plus notre niveau est élevé et plus nous avons la capacité d'identifier, de reconnaître et de décrire nos émotions ainsi que celles des autres.



LA RÉALITÉ VIRTUELLE

Des outils pour imaginer des protocoles particuliers de coaching

Constat et objectifs

Tout le monde parle d'intelligence artificielle. Elle fait déjà partie de notre quotidien avec les publicités personnalisées, les correcteurs d'orthographe intelligents, les assistants vocaux, etc., mais elle devrait prendre une place beaucoup plus importante encore dans les dix ans à venir. Ce sont surtout les grandes structures qui consacrent aujourd'hui des moyens à son développement. Même si l'on trouve peu de choses sur la partie émotionnelle aujourd'hui, l'utilisation de l'environnement virtuel en coaching semble être une voie prometteuse. Alors que c'est déjà le cas dans d'autres disciplines (thérapie, formation, jeu), un groupe de chercheurs du Laboratoire du CIC considère que c'est un terrain extrêmement intéressant pour travailler sur les émotions. Ils partent du postulat suivant : les émotions génèrent des sensations et inversement, les sensations physiques génèrent des émotions, le mental et le corps sont liés. Ils imaginent ensuite que des protocoles particuliers de coaching jouant sur la sensation physique pourraient être conçus pour provoquer une émotion.

Nous avons aujourd'hui des moyens techniques pour provoquer des sensations et donc produire/reproduire des émotions grâce aux machines en plongeant le coaché dans un monde virtuel. Plus on s'immerge dans un monde virtuel, plus le sentiment de présence augmente. Autre point positif identifié : l'environnement virtuel est contrôlable et maîtrisable, ce qui permet d'expérimenter. L'outil virtuel permet au coaché de se connecter ou reconnecter à ses sensations, de les augmenter, sachant que cela lui permet d'être davantage présent à lui-même, ce qui permet une prise de conscience plus rapide.

Ces constatations ont amené le groupe de recherche à mener une étude dont les objectifs sont les suivants :

- identifier les technologies actuellement disponibles ;
- évaluer quelle peut être la valeur ajoutée réelle de ces technologies pour le coaching ;
- voir en quoi ces technologies peuvent être des accélérateurs pertinents pour le coaché ainsi que pour le coach ;
- imaginer ce que pourrait être un « coach augmenté », autrement dit définir le coach 3.0.

Outils et retours d'expériences

Quels sont plus précisément les outils de réalité virtuelle potentiellement intéressants à expérimenter ?

- **les neurosciences** et leur mise en application dans les séances de coaching constituent une évolution prévisible du métier de coach pouvant, à long terme, conduire à l'utilisation de l'EEG. L'électroencéphalographie est une méthode d'exploration cérébrale qui, via des électrodes placées sur le cuir chevelu, mesure l'activité électrique du cerveau, souvent représentée sous la forme d'un tracé appelé électroencéphalogramme. L'étude n'a pas permis d'explorer cette voie mais seulement de l'envisager comme une possibilité ;
- **les chatbots**, aussi nommés dialogueurs ou agents conversationnels. Trois d'entre eux ont été testés ;
- **la réalité augmentée** pourrait aussi jouer un rôle important. Une démonstration a pu être observée dans le cadre de l'étude.



RETOURS D'EXPÉRIENCES

LES CHABOTS

Le chatbot est un agent qui dialogue avec un utilisateur. C'est un programme qui tente de converser avec une personne durant quelques minutes ou plus longtemps en lui donnant l'impression de converser avec une « vraie » personne. Ils sont déjà en place et vont probablement se développer, devenir plus performants à mesure des progrès de l'intelligence artificielle. Mais quelle utilisation peut-on en faire en coaching et plus particulièrement sur la question des émotions ?

[Wysa]

L'application chatbot Wysa a été téléchargée sur smartphone (Iphone). Elle utilise la technique de l'échelle de valeur pour évaluer le niveau des émotions. L'expérience est bonne dans la mesure où l'outil fait appel à des exercices préenregistrés. Des encouragements permanents durant la séance sont à mettre au bénéfice de l'application.

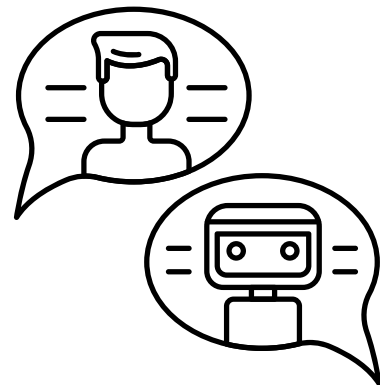
Le ressenti est amical, il fait réfléchir et l'outil est capable de proposer des pistes basées sur la demande du coaché. Il est bien précisé que l'application ne peut remplacer le coach humain, elle est plutôt utilisable pour préparer un plan de coaching. On constate un manque d'humanité du fait des réponses qui ne sont pas complètement en phase avec les demandes du coaché. Il n'y a pas non plus de démarche vers l'objectif, même si le questionnement sur les pensées et la recherche des options fonctionnent bien.

[Pocket Confidant]

Pocket Confidant est une application de discussion de coaching confidentielle, optimisée par l'intelligence artificielle. L'outil a été testé pour une séance de 30 min. sur deux sujets : préparation de l'objectif de la prochaine séance et détermination de l'objectif global. L'outil fonctionne bien pour clarifier l'objectif global. Il fait ressortir les forces du coaché. Il produit un rapport qui résume bien la conversation. Il offre la satisfaction d'avoir avancé grâce à l'identification d'un premier pas franchi. L'outil est par contre assez froid car il ne permet pas de *feedback*.

[Replica]

C'est un chatbot qui se comporte un peu comme un conseiller psychologique. Les réponses sont cohérentes. L'outil est bienveillant et donne véritablement des pistes.



Conclusions concernant les chatbots

- Gain de temps par délégation de certaines tâches.
- Nous pouvons imaginer le déroulé d'une séance utilisant ce type de technologie : 1/ Présentation de l'outil au coaché. 2/ Travail en autonomie par le coaché avec l'IA. 3/ Débrief avec le coach sur ce travail et coaching sur cette base : le coach se concentre sur le *feedback*, sur l'écoute physique, sur ses intuitions, sur les sensations. (Par exemple : comment vous sentez-vous avec votre objectif après cette préparation ? Sur quoi voulez-vous travailler ? Qu'avez-vous découvert ?...)
- Face à l'intelligence artificielle, l'expérience montre que le coaché se sent plus libre.
- Les chatbots sont probablement des outils assistants qui pourraient aider le coaché à la préparation de séance (inter-séance), voire le coach en séance pour l'aider à trouver les outils les mieux adaptés à la situation de coaching.
- Il s'avère toutefois qu'un outil chatbot véritablement adapté nécessiterait un investissement trop important par rapport au marché potentiel. Dans l'état actuel des choses, le retour sur investissement ne semble pas très bon dans le domaine du coaching. La terminologie utilisée par les coachs est trop complexe pour une utilisation simple.

Questionnements

Nous touchons ici au sujet de la présence du coach auprès du coaché pendant son expérience virtuelle. De nombreuses questions pratiques et éthiques se posent tout de même :

Est-il acceptable de laisser le coaché partir seul dans le virtuel sans la présence du coach ?

Comment allons-nous gérer les émotions du coaché ? Comment créer un état séparateur ? Comment va-t-on pouvoir gérer le retour à la réalité par le coaché ? Ceci s'apparente à un processus hypnotique qui demande de maîtriser le retour à la réalité, soulevant aussi la question de la perte du lien humain. Quelles en sont les conséquences ?

Que peuvent réellement apporter les nouvelles technologies pour accroître la performance ? Que va-t-on y gagner ? Que va-t-on y perdre ? Quelles seront les nouvelles compétences demandées au coach ?

Quel cadre éthique faudrait-il créer ? Quelles seraient les nouvelles règles de déontologie ?

Doit-on autoriser le coach à prendre connaissance de tout ce qui a été discuté entre le coaché et l'intelligence artificielle ? Qu'est-ce qui est le plus puissant pour le cerveau ? L'utilisation de son imagination pour créer une image mentale ? Ou lui proposer une image ? Ou les deux ?

Perspectives d'actions et réflexions pour les années à venir

Le groupe de recherche du CIC imagine ce que pourraient être les actions à poursuivre au sein du Laboratoire concernant ces nouvelles technologies :

- **Un guide du coach augmenté** qui intégrerait une chronologie précisant les outils disponibles aujourd'hui et dans les années à venir. Qui préciserait également comment le coach pourrait les utiliser au fil des différentes étapes du coaching. Ce guide pourrait présenter un scénario de coaching sur une problématique donnée et comment il pourrait se dérouler aujourd'hui, puis dans cinq et dans dix ans.

- **Des résultats d'expérimentation, de tests** lors de séances de coaching avec trois scénarios d'utilisation : par le coaché seul indépendamment du coach, par le coach en préparation de séance, en séance par le coach en présence du coaché (résultats de tests en réalité virtuelle en collaboratif entre le coach et le coaché, un avec décor existant ou avec un décor à créer).

- **Un volet concernant l'éthique** : définir un cadre à partir des questions posées dans le paragraphe précédent.

- **Un questionnaire pour le retour d'expérience** (comment le coaché s'est-il senti lors de ses interactions ? Avec l'application seule ? Avec le coach ? Avec le couple coach + application ? etc.)



RETOURS D'EXPÉRIENCES

LE MIROIR VIRTUEL

[Omnia Virtual Mirror]

Omnia Virtual Mirror est un miroir numérique qui permet à l'utilisateur de se voir à 360°. Équipé d'une caméra intégrée captant les mouvements de l'utilisateur, Omnia Virtual Mirror propose ses images en différé et autorise ainsi une visualisation complète de la personne intéressée, c'est-à-dire sous tous les angles. Les points les plus prometteurs de cet outil sont la possibilité de créer son avatar et de le modifier à volonté pour restituer une image de soi et sa capacité à lire quelques émotions sur un visage. On peut même imaginer de « virtualiser » le coach sous forme d'avatar. Cette piste ne semble toutefois pas très prometteuse en tant que telle si elle n'est pas associée à d'autres technologies comme la réalité augmentée ou le chatbot.

Conclusions provisoires

- l'utilisation de ces nouvelles technologies ne peut avoir d'intérêt que si elle augmente la performance du coach et celle du coaché tout en restant simple ;
- le coaché peut avoir tendance à plus se libérer face à l'intelligence artificielle sans pour autant avoir envie de révéler ce qui a été dit au coach ;
- nous convenons qu'il est difficile a priori de définir des critères mesurables sur l'augmentation de la performance du coach en relation avec l'intelligence artificielle ;
- le coach doit chercher à évaluer le travail qui a été fait entre le coaché et l'intelligence artificielle. Une évaluation globale sur le processus de coaching avec l'intelligence artificielle doit être intégrée dans le bilan de fin de coaching ;
- un coach assisté d'outils de nouvelle génération peu permettre une répartition efficace et pertinente des rôles entre la machine et le coach pour mettre en condition de réussite le coach et le coaché ;

- la puissance de l'intelligence artificielle ne peut pas remplacer certaines valeurs ajoutées du coach comme le *feedback* par exemple ;
- l'intelligence artificielle pourrait être envisagée comme assistante du coach, en l'utilisant autant que possible de la même manière qu'un assistant humain mais l'intuition, importante en coaching, restera pour longtemps le propre de l'homme. L'intelligence artificielle comme un outil potentiellement puissant mais un outil au service du coach et du coaché ;
- les nouvelles technologies utilisées dans le coaching peuvent conduire à la création de nouveaux métiers autour de la création de protocoles adaptés comme le métier de designer de protocoles par exemple, transformant ainsi le métier de coach à long terme.



RETOURS D'EXPÉRIENCES

LA REALITE AUGMENTEE

La réalité augmentée est la superposition de la réalité et d'éléments (sons, images 2D, 3D, vidéos, etc.) calculés par un système informatique en temps réel. Elle désigne souvent les différentes méthodes qui permettent d'incruster de façon réaliste des objets virtuels dans une séquence d'images. Elle s'applique aussi bien à la perception visuelle (superposition d'images virtuelles aux images réelles) qu'aux perceptions tactiles ou auditives.

[Uptale]

Il s'agit d'un outil permettant de créer des environnements de réalité augmentée. On part de prises de vue en caméra 3D, sur lesquelles on incruste des objets (quiz...) pour construire un parcours de formation. L'outil est simple d'utilisation.

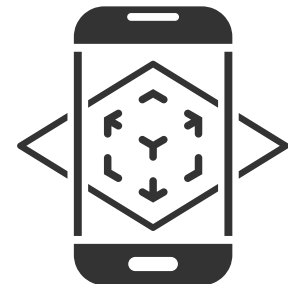
Il serait intéressant de réfléchir à l'expression d'un besoin sur un sujet de coaching de manière à pouvoir évaluer comment cet outil permettrait de proposer au coaché un environnement de travail adapté.

Il faut définir le scénario que l'on veut implémenter sous Uptale, ce qui semble assez simple.

L'objectif est de montrer comment on peut changer la manière de coacher en utilisant l'outil.

Plusieurs idées émergent à l'usage de cet outil :

- tester la parole en public à l'aide de l'application (individu timide travaillant sur le moment où il arrive sur scène. Qu'est-ce qu'il a ressenti, etc.) ;
- créer un environnement décalé et métaphorique pour travailler sur un thème de coaching et travailler sur les sensations ;
- utiliser la réalité augmentée pour faire un recadrage de contexte ;
- créer un scénario de situation de stress au bureau. Par exemple, un individu doit rendre un rapport dans la journée mais plusieurs événements professionnels et personnels surviennent, le mettant en situation de stress intense. On observe ensuite comment il se comporte, pour le faire travailler sur sa gestion du stress, sur ses émotions, ses priorités, etc.



[Maze]

C'est un outil de réalité virtuelle qui place son utilisateur en immersion. Il lui permet de vivre des expériences puissantes et impactantes. Ce produit a été développé par deux metteurs en scène. Le scénario se déroule dans un monde mythologique. L'outil propose des missions s'apparentant à un jeu vidéo (libérer la cité aux mains d'un minotaure). Il travaille beaucoup sur les émotions et les comportements en faisant vivre des expériences métaphoriques. Cet outil peut être utilisé pour des sujets très divers : rapport au stress, optimisme, relations aux autres, dynamique collective, etc.

L'outil est très puissant. Les émotions sont « récupérées » immédiatement. L'environnement étant hors contexte, tout le monde est déconnecté de son propre référentiel, ce qui apparaît comme un apport important de la réalité virtuelle.

Des solutions pour développer la compétence émotionnelle en entreprise

Contexte

L'intensité de la circulation émotionnelle est bien présente dans les organisations et toutes ne la gèrent pas de la même façon. Avec la crise sanitaire survenue en 2020, la peur s'installe dans la durée, des tensions et agressions sont plus fréquentes, la perte des contacts sociaux augmente la tristesse et les occasions de célébrer des joies communes sont réduites. L'intensité de la circulation émotionnelle désagréable est amplifiée par la digitalisation de la communication, la « pandémie d'informations anxiogènes » circule encore plus vite que le virus. Notre cerveau reçoit un surcroît d'informations et d'émotions déplaisantes qui n'est pas toujours contrebalancé par des expériences émotionnelles agréables et cette absence de vécus émotionnels plaisants est en grande partie liée à un isolement social (confinement, couvre-feu, distanciation spatiale, gestes barrières, télétravail, arrêt des activités culturelles et sportives de groupe, etc.).

Les entreprises et leurs managers se retrouvent à gérer des équipes dont la charge mentale et émotionnelle pèse lourd. Il y a quelques prises de conscience, des envies, des actions managériales isolées, mais pas toujours des démarches au niveau entreprise. La considération du « prendre soin de » n'est pas encore dans les mœurs. Y aurait-il besoin de mettre en place un apprentissage ?

UN « CARE MANAGEMENT » SUR MESURE : L'HINEI

Dans une dernière enquête, les coachs chercheurs ont demandé à leurs confrères et consœurs coachs quels étaient les cinq points de vigilance principaux à adresser aux managers et dirigeants dans la phase sanitaire actuelle. L'analyse de leurs réponses les a amenés à façonner un « care management » selon une déclinaison Hinei. Si le « care management » se trouve de façon innée chez certains managers, nous proposons à tous d'acquérir ou de développer tout ou partie des compétences Hinei pour mieux prendre soin des équipes.

Et pour clarifier cette notion de « prendre soin », il ne s'agit pas de « calinothérapie » ou de management « bisounours », il s'agit de trouver le juste équilibre dans ses actions managériales pour redonner aux équipes leur pleine puissance professionnelle. On peut faire le parallèle entre le *care management* et le corps médical qui cherche à aider le patient à retrouver l'homéostasie de façon à être en pleine possession de ses capacités physiques et corporelles ; de la même façon, le *care management* consiste à trouver les actions et comportements à adopter pour injecter de l'énergie, cicatriser les blessures, opérer avec justesse, réanimer les compétences oubliées, enlever avec courage une tumeur avant qu'elle ne métastase tout le système, etc. C'est tout cela le *Care management*.

Les questions associées sont : comment prenez-vous soin de vos équipes ? Quel impact votre comportement et vos décisions ont-ils sur la santé de vos salariés, sur la santé de l'entreprise ?

Management Hybride

Manager l'individuel et le collectif, le présentiel et le distanciel, etc.

Le management hybride est plus large que le management à distance. Il s'agit de composer avec des éléments différents (voire opposés) pour engendrer de nouvelles pratiques managériales. Cette tendance existait déjà et elle devient galopante (pour ne pas dire virale) avec cette crise sanitaire, où le manager doit jongler entre le travail sur site et le télétravail, l'individuel et le collectif, la « course en avant » et les « machines arrière », le digital et l'argentique... Plusieurs questions se posent pour réussir ce nouvel enjeu de management : comment tricoter avec les différentes organisations du cadre temps, de l'espace et des modes de travail ? Comment maintenir le collectif et le sentiment d'appartenance... à distance ? Comment nourrir la proximité relationnelle individuelle... de loin ? Comment entretenir et développer l'agilité observée (et nécessaire) pendant les crises sans user les équipes ? Qu'est-il urgent de ne pas faire ?

Management de l'Informel

Faire de l'informel un acte managérial

Avez-vous pensé à « formaliser » les temps informels ? Qu'est-ce que les pauses-café vous permettaient d'atteindre et que vous n'atteignez plus ? Installé dans cette situation sanitaire inédite, la chute du nombre des rituels sociaux impacte fortement les équilibres émotionnels. Comment recréer ces temps informels, prendre le temps de la convivialité et intégrer la dimension émotionnelle dans les « rituels » managériaux de demain ? L'informel devient un nouvel acte de management, un acte pour prendre soin de ses équipes et contribuer à la prévention des risques psychosociaux (RPS).

Management des Non-dits

Savoir écouter les non-dits, repérer les signaux faibles

Comme en médecine, la prise en compte des signaux faibles est le garant d'une meilleure prise en charge du syndrome. En management, favoriser des temps d'expression et d'écoute est aussi une façon de prendre soin de ses équipes. Apprendre à observer ses collaborateurs ou ses collègues, à développer une écoute fine, à lire entre les lignes ou entre les gestes, à aller rechercher ce qui n'a pas été dit est un bon moyen d'intervenir tôt et de pouvoir prévenir une aggravation.

Cette écoute des non-dits permet de libérer la parole, d'éviter des ruminations, de relativiser en agissant à la source, d'anticiper des décrochages, de proposer des solutions simples, de démarrer un accompagnement court et ciblé... En résumé, le management des non-dits peut faire gagner beaucoup de temps et d'énergie.

Qu'est-ce que tu ne m'as pas dit et qui peut changer beaucoup de choses si on en parle ?

Quels sont les signaux d'alerte (propres à chacun) à observer chez mes collaborateurs ?



« Care management » HINEI

H pour management **Hybride**
I pour management de l'**Informel**
N pour management des **Non-dits**
E pour management de l'**Émotion**
I pour management de l'**Incertitude**

Management de l'Émotion

Favoriser l'authenticité et développer son intelligence émotionnelle

Nous en avons déjà parlé, les émotions nous accompagnent au quotidien et développer l'intelligence émotionnelle managériale offre de multiples avantages. Oser une communication authentique et oser intégrer la composante émotionnelle sont en passe de devenir les prochains atouts managériaux.

Là aussi plusieurs questions peuvent se poser parmi lesquelles : comment oser la juste expression émotionnelle ? Quelle autorisation d'authenticité je m'accorde ainsi qu'à mes équipes ? Comment associer intelligence émotionnelle et intelligence rationnelle ?

Ajouter la corde émotionnelle au management permet de prendre soin de ses équipes et de mieux anticiper les risques psychosociaux. Cela aide également à attirer et retenir des jeunes talents, à féminiser l'organisation, à réussir le multiculturalisme, tout en étant aussi une aide à la décision comme un levier de productivité.

Management de l'Incertitude

Jongler avec l'instabilité, la temporalité, l'espace, les changements, etc.

L'incertitude comme l'instabilité sont devenues nos deux partenaires de par le confinement puis le déconfinement. Dans notre enquête, la place grandissante de l'incertitude provoque notamment une perte de motivation liée à celle de perspectives. La peur également occupe tout l'espace que creuse l'incertitude. La gestion de cette peur varie d'une personne à l'autre. L'incertitude a également boosté la créativité et permis des créations, de nouvelles modalités de fonctionnement, des adaptations qui n'auraient pas vu le jour sans la crise sanitaire. Face à ce contexte incertain, les principales sources de certitude sont les talents et compétences des femmes et des hommes qui composent ces organisations.

Comment accompagner l'incertitude en ces temps de crise ? Comment continuer à alimenter la créativité lorsque la crise sera derrière nous ? Comment répondre à un besoin de sécurité face à la peur générée par un environnement instable ? En quoi reconnecter mes équipes à leurs ressources/talents va-t-il les aider à gérer l'incertitude de la période ? Et comment je m'y prends ?

QUATRE AXES POUR LE PILOTAGE ÉMOTIONNEL

On peut imaginer, comme nous l'avons évoqué à plusieurs reprises, que le panel des compétences requises pour un management de qualité intègre la question des émotions. Que nous en soyons conscients ou non, les émotions sont utilisées par tout le monde, dans le traitement de l'information, la communication, la préparation à l'action, la prise de décision, etc.

Intégrer l'éclairage émotionnel dans le pilotage des organisations, c'est développer la prise en compte de l'humain, c'est aborder le rôle des managers comme accompagnateurs et transformateurs du développement des bonnes pratiques pour une plus grande adaptabilité et réactivité.

Pour permettre aux organisations de maîtriser le pilotage émotionnel interne plutôt que de le subir, nous proposons des compétences émotionnelles autour de quatre axes : connaître, accueillir, exprimer, piloter.

1/ Connaître

- les avantages et inconvénients des émotions plaisantes et déplaisantes pour mieux accepter toutes les émotions : quels sont les avantages de la peur et les inconvénients de la joie ? Question surprenante mais réponse utile ;
- les effets des émotions sur le processus de décision. Par exemple, la peur peut m'inciter à investiguer davantage avant de décider alors que la joie peut m'amener à me précipiter dans la décision sans avoir toutes les informations ;
- le principe de la contagion émotionnelle : les effets des émotions circulant et influençant un collectif, pour le meilleur comme pour le pire.

2/ Accueillir

- accueillir et accepter les émotions individuelles/collectives des autres et comprendre l'utilité de cet accueil. C'est justement parce qu'on accueille les émotions qu'on les accepte, que cela nous permet d'avancer, de réguler notre état émotionnel et de faire de la place à notre réflexion rationnelle ;
- faire s'exprimer intelligemment les émotions : au-delà des premières manifestations instinctives, opter pour une expression émotionnelle « apprise et réfléchie » et non pas 100 % intuitive. Exprimer par exemple son mécontentement calmement et fermement plutôt que de hausser le ton sur la personne ;
- déculpabiliser le ressenti émotionnel : il est normal de ressentir des émotions désagréables dans certaines situations. Être dans le déni, la rumination ou la culpabilisation ne fait qu'alimenter le ressenti désagréable.

3/ Exprimer

- pouvoir faire s'exprimer les émotions désagréables des autres et savoir les accueillir sans en avoir peur ;
- savoir aussi aller chercher l'expression de leurs émotions agréables (le cerveau adore s'arrêter sur les aspects déplaisants) ;
- rebondir sur ces expressions émotionnelles pour faire exprimer les besoins et redonner du sens ;
- valoriser l'utilité des équipes en les fédérant autour d'un projet d'activité porteur de sens donnant sa place à chacun.

4/ Piloter

- capitaliser et prendre du recul sur les situations vécues. Tirer les leçons de la crise et de ses impacts individuels et collectifs constructifs ou destructifs pour adapter les pratiques, les organisations. Poursuivre la dynamique de transformation émotionnelle du management ;

- savoir relativiser et remettre l'intensité émotionnelle à sa juste place ;
- savoir comment agir sur la circulation émotionnelle pour favoriser les circuits constructifs et limiter les circuits destructifs ;
- savoir définir le bon « cocktail émotionnel » pour une situation donnée et savoir comment l'activer en fonction de la situation. Déterminer les émotions qui aideront le collectif à mieux faire face à cette situation. À partir d'un exemple commun vécu ou autre, faire revivre la situation pour « activer » les émotions ou créer des moments individuels et collectifs pour « activer » le bon « cocktail émotionnel » ;
- définir les indicateurs émotionnels de l'organisation. Ajouter cette grille de lecture au pilotage de l'entreprise peut permettre d'ajouter un indicateur supplémentaire aidant à la prise de décision.



EXEMPLE D'AUTO-RÉFLEXION AVEC ÉCLAIRAGE ÉMOTIONNEL FAVORISANT LES COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES

Antoine ne se sent pas dans son assiette. Il relit une présentation pour une réunion qui n'aura peut-être pas lieu dans le contexte actuel. Il s'agace devant une faute d'orthographe et trouve que la diapo 31 est vraiment illisible. Il commence à maltraiter son clavier. Agacement ? Contrariété ? Irritation ?... Comme il a découvert avec des collègues le concept d'intelligence émotionnelle grâce au jeu pédagogique EMOTILT® lors d'une journée de formation, il prend le temps d'observer ses ressentis corporels et identifie une certaine pression thoracique.

Et si derrière sa colère se cachait aussi de la peur ?

• **Savoir connaître et nommer les émotions, élargir son vocabulaire émotionnel, décrypter les manifestations, savoir aller chercher les émotions qui peuvent se cacher derrière les plus évidentes, savoir à quoi elles servent.**

Et si le vrai déclencheur n'était pas la faute d'orthographe mais la crainte de voir sa mission tourner court ? Que fera-t-il d'autre si c'est le cas ? Il est conscient d'apprécier la stabilité comme l'engagement dans ses projets.

• **Identifier les déclencheurs et les besoins, savoir ce que ces émotions me disent de la situation, de l'attention que nous y avons porté, de l'évaluation que nous en avons faite.**

En même temps, est-ce si grave que cela ? Et s'il continue à montrer sa contrariété, quel impact cela aura-t-il sur ce projet ? Peut-être que ses collègues seront fatigués de l'entendre râler et que sa hiérarchie sera moins réceptive à la priorité de cette mission ? Et s'il décidait tout simplement de parler à son manager de sa crainte de voir le projet tomber à l'eau, en choisissant une juste intensité émotionnelle (ça ne mérite pas un mélodrame car son poste n'est pas en jeu) et lui exprimer également son besoin de s'engager dans les projets. Peut-être trouveront-ils un moyen pour y parvenir dans le cadre des contraintes actuelles. Et puis s'il reprenait un peu de jogging deux fois par semaine, ça l'aiderait à se vider la tête et à prendre du recul.

• **Savoir comment les « apprivoiser » : leur accorder la juste place (intensité), savoir les exprimer et appréhender les conséquences d'une bonne ou mauvaise expression émotionnelle, évaluer quand mettre en place une stratégie de régulation émotionnelle, connaître les différentes stratégies de régulation émotionnelle.**

CONCLUSION

Une énergie vitale

La première ressource de l'entreprise, ce sont les femmes et les hommes qui la composent. À la lecture de cet ouvrage, nous constatons que cette « ressource humaine » est composée pour partie d'une énergie vitale que l'on nomme « émotion ». Elle est incontournable, ni bonne, ni mauvaise, il faut l'accueillir pour la comprendre et pouvoir s'en servir comme d'un puissant levier de changement individuel. L'épanouissement individuel peut être au service du collectif et l'organisation elle-même est le réceptacle de cette énergie vitale, véritable creuset d'émotions individuelles rencontrant des émotions qui lui sont propres et que l'on peut qualifier « d'émotions d'entreprise ». L'intelligence émotionnelle individuelle peut contribuer à développer une compétence émotionnelle qui, en entreprise, est un atout certain en termes de pilotage. En prenant en compte l'état émotionnel de l'individu et en considérant que l'organisation est, elle aussi, traversée d'émotions, le management des ressources humaines trouve ici un terrain d'action véritablement fructueux.

Un rôle plus que jamais central

« *Demain ne sera plus comme avant* ». Le « *travailler autrement* » s'est mué en opportunité d'amélioration, dont la prise en compte de l'humain et des émotions comme compétence semble bel et bien faire partie. « *Pour atteindre des objectifs quantitatifs, c'est une étape indispensable.* » Pour certains, fragilisés par cette période de doute, la circulation émotionnelle au sein de leur organisation a pu « *être libératrice par le "oser" se dire ce qui est ressenti, se sentir écouté et entendu* ». « *L'écoute passe parfois avant la recherche de solution.* » Ces paroles entendues au cours des enquêtes menées par les groupes de recherche soulignent bien ce rôle primordial.

Une réponse aux défis à relever

La prise en compte des émotions et une nouvelle compétence, émotionnelle, s'inscrivent dans un processus d'amélioration plus large intégrant la souplesse du travail, le renforcement du collectif et de la solidarité, la confiance en soi et aux autres, la capitalisation des expériences réussies et la créativité, l'acceptation de la vulnérabilité et la prise de recul. Les enjeux sont considérables. Le pilotage émotionnel pourrait bien être un pilier de l'évolution incontournable du management face aux défis économiques, sociaux et sociétaux qu'il faut relever aujourd'hui.



BIBLIOGRAPHIE

L'intelligence émotionnelle

de Daniel Goleman (tomes 1 et 2)
aux éditions J'ai Lu collection Bien-être

Émotions : quand c'est plus fort que moi

de Catherine Aimelet-Périssol et Aurore Aimelet
aux éditions Poche Leduc.s collection Développement personnel

La puissance des émotions

de Michelle Larivey
aux éditions Pocket collection Évolution

Émotions : enquête et mode d'emploi (tomes 1, 2 et 3)

de Art-mella
aux éditions Pour penser (bande-dessinée)

Vers un coaching frugal, agile et solidaire

livre blanc du Laboratoire de recherche
du Centre international du coach,
disponible sur le site internet du CIC

UN FILM

Vice-versa

long métrage d'animation des studios Disney/Pixar (2015),
histoire originale de Ronnie del Carmen et Pete Docter,
écrit et réalisé par Meg Lefauve et Josh Cooley

***'' Un bon acteur sait mettre
de l'émotion dans l'action
et de l'action dans l'émotion. ''***

Charlie Chaplin

Une publication du Centre International du Coach

■
Conception-rédaction : **François-Xavier Tachet**
Relectures et corrections : **Emmanuelle N'Diaye**
Design graphique : **Alice dans les villes**
Illustrations : **Esthelle Frois**

Mars 2021



Supervision : **Valérie Ogier et Emmanuelle Le Bris**

Coachs engagés contributeurs :

[LYON]

**Hélène Abramian, Angélique Bêche, Gisèle Bertrand,
Patrick Bollaert, Mélanie Camara, Emmanuelle Charmetant,
Christel Delort, Arnaud François Diaz, Estelle Dufresnes,
Christelle Joullet, Danièle Leval, Mathieu Mazérat,
Laetitia Montant, Maëly Muguet, Dominique Paquet,
Sylvie Payan, Keitia Priem, Bernard Ribes, Sandrine Toutou.**

[PARIS]

**Gérard Arnaud, Sophie Barbot, Leïla Benyounès,
Didier Claireaux, Tibo Dhermy, Philippe Durel,
Anik Hamon, Patricia Harris, Pierre Illenberger,
Marie-Agnès Jourdain, Tatiana Le Bras, Régine Le Dinh,
Sabrina Lebsir, Magalie Lemonnier, Laurence Maraval,
Zohra Morin, Christine Ramadier, Maëla Robic,
Gil Rodrigues.**